



Facultad de Economía y Administración.

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.

Tesis de grado para la obtención del título de Licenciada en Relaciones Públicas e
Institucionales.

Plan de Comunicación Externa para el posicionamiento de la Fundación CeDRUS en la Provincia de Salta

Autor: Goldringer Tame Abigail

Año 2019

AUTORIDADES

Gran Canciller: S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello – Arzobispo de Salta.

Rector: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo.

Vicerrectora Académico: Mg. Constanza Diedrich.

Vicerrector Administrativo: Dr. Darío Eugenio Arias.

Vicerrector de Formación: Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo.

Vicerrector de Investigación y Desarrollo: Dr. Federico Colombo Speroni.

Director General de Sistema de Educación a Distancia: Ing. Lic. Daniel Torres
Jiménez.

Secretaria General: Lic. Silvia Álvarez.

Decano: Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Jefe de Carrera Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales: Lic. José Lamas

Profesor Titular – Cátedra Trabajo Final de Graduación: Lic. Dolores Uriburu

Me gustaría agradecer y dedicar a este trabajo, en primer lugar, a mi Mamá que durante todo este tiempo me acompañó y me alentó de la mejor manera posible.

A mi abuela especialmente que hoy no pudo estar físicamente para verme terminar mi carrera, pero siempre me guio y me enseñó a ser la persona que soy hoy,

A mis hermanos Joel y Anita, por la paciencia que me tuvieron siempre,

A mi novio Exequiel, que sin su ayuda no hubiese podido terminar mi trabajo final y siempre me apoyo en todo lo que decidía.

A mis amigas y familiares que me alentaron siempre a seguir.

Y a todos los que en estos años me ayudaron a estar hoy aquí.

*“Te darás cuenta que lo que hoy parece un sacrificio,
terminará siendo el mayor logro de tu vida”*

Ánónimo

Índice

INTRODUCCIÓN	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS	3
Tema	4
Sub tema	4
Justificación	4
Identificación del problema	5
Sistematización del problema	6
Formulación del Problema	6
Delimitación del objeto de estudio.....	6
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Antecedentes	8
Tipo de investigación.....	9
Tipo de diseño.....	10
Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos	10
Fuentes Secundarias.....	10
Fuentes Primarias.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
Comunicación Organizacional.....	12

Importancia de la comunicación y las relaciones públicas en las ONGs	12
Imagen Institucional.....	14
Imagen Institucional como estructura mental cognitiva	18
Elementos que influyen en la formación de la Imagen Institucional	19
Imagen Institucional Vs. Reputación	22
Fuentes de información que intervienen en la construcción de la imagen.....	23
Beneficios asociados a la Imagen Institucional	26
Los públicos como formadores de la Imagen Institucional	27
Relaciones Públicas	29
Planificación de metas y objetivos.....	29
Identificación de públicos objetivo	30
Diseño de mensajes.....	31
Ejecución: Estrategias, técnicas y tácticas	32
CONTEXTO	36
Historia.....	37
Organigrama	38
Filosofía de la organización	39
Misión	39
Visión.....	40
Principios y Valores.....	40

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	42
Objetivos del Diagnóstico.....	43
Metodología.....	44
Sujetos.....	44
Instrumentos.....	45
Análisis FODA.....	47
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO	48
Resultado obtenidos por parte de los públicos de la Fundación	49
Aspectos relevantes con entrevistas con expertos.....	55
Conclusiones del diagnostico.....	57
PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	59
Objetivos del plan	60
Desarrollo del plan de comunicación.....	61
Estrategias	62
Tácticas	64
Cronograma.....	94
Evaluación.....	97
VALIDACIÓN DEL PLAN CON EXPERTOS	104
Instrumento	105
Resultado de la validación	105

CONCLUSIÓN	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	114
Anexo 1	115
Anexo 2	118
Anexo 3	119
Anexo 4	124
HOJA DE EVALUACIÓN	128

INTRODUCCIÓN

Disponer de una estrategia bien planificada de comunicación es fundamental en una organización. En primer lugar por la propia naturaleza de la organización. CeDRUS, como Asociación Civil y ONG fundada en la generación de una actitud positiva y la aportación de enseñanzas para el manejo sustentable de los recursos naturales, debe contribuir “**con el uso integral y racional de los recursos naturales**”, así poder mejorar la calidad de vida de las personas, en principio de la región del NOA de la República Argentina. En este sentido, la comunicación debería ser una de sus funciones básicas.

Así mismo, la comunicación debería tener otras funciones instrumentales. En primer lugar, CeDRUS como ONG está vinculada y se debe a un conjunto variado de grupos de interés, tanto internos, como externos (IPAF – INTA, UNAS, Foundation for Sustainable Development [FSD], Fundación “Somos Parte”, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable).

La comunicación debería ser una herramienta de **vinculación** como de **rendición de cuentas** con este conjunto de grupos de interés. Además los proyectos que llevan a cabo como ONG implicaría que los **valores de la institución** sean compartidos en entre los distintos grupos con los que CeDRUS se relaciona, aspecto en el que la comunicación jugaría un papel fundamental. Por último para que pueda cumplir con sus funciones al máximo se requiere que su capacidad de **atracción de recursos** (nuevos voluntarios, convenios con otras asociaciones, mejores convenios con el gobierno y la Universidad Nacional de Salta) sea la mejor posible. Para ello, su **imagen externa** es un factor crítico.

Es importante para cumplir con estos objetivos, desarrollar un **plan de comunicación** que ayude a **orientar** y a **desarrollar** todas las actividades hacia una buena comunicación. Debe ser el marco que coordine la comunicación interna y externa de CeDRUS. La organización debe comunicarse bien entre sí (no rumores) y estar bien comunicada (herramientas). La ONG viene desarrollando desde el año 2004 múltiples proyectos que tienen acciones comunicativas, tanto externas como internas. Con este lo que se desea buscar es a los proyectos futuros, ordenarlos, sistematizarlos, de manera que tengan una base comunicacional y sobre todo, integrarlos en una estrategia comunicacional institucional que debe ser liderados por la comisión directiva (Órgano Fiscalizador).

De esta forma la correcta planificación en materia de comunicación es esencial, por lo tanto, para el buen funcionamiento de la organización y debe insertarse expresamente dentro del **plan estratégico de CeDRUS**, en el que se tienen que marcar los objetivos de la ONG a corto y mediano plazo, así como las herramientas que se deben alcanzar para solucionarlos. El plan de comunicación debe ser coherente con la **nueva definición de la misión, visión y valores** de la organización **desarrollar objetivos y acciones relacionados con la comunicación** que se definen en este plan de forma coordinada.

ASPECTOS

METODOLÓGICOS

Tema

Plan de comunicación y comunicación externa

Sub tema

Plan de comunicación externa para el posicionamiento de la Fundación CeDRUS

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende determinar el posicionamiento de la Fundación CeDRUS en la provincia de Salta, mediante el estudio de la comunicación externa y el armado de un Plan de comunicación.

La elección de la variable encuentra su fundamento, en que las características que compone pueden determinar – en gran medida- el éxito o el fracaso de una Organización. Esto se potencia si es que se consideran aspectos actuales del mercado tales como, la variedad de oferta de un mismo producto o servicio, la saturación comunicativa y los cambios cualitativos en los públicos, por mencionar algunas.

En relación a lo expresado en el párrafo anterior, se entiende que las organizaciones en la actualidad, generalmente suelen contextualizar, conceptualizar y poner en práctica herramientas – relacionadas con la temática elegida- no adecuadas. Por lo que el resultado obtenido no se traduce en los beneficios que se podrían haber alcanzado, en el caso de haber buscado ayuda profesional.

Por otra parte, el hecho de que la organización no solo es considerada como un sujeto económico activo, sino también como un sujeto social actuante, con el cual los públicos buscan establecer relaciones de confianza y bien social. Por lo que entender la

forma en que estos construyen la Imagen Institucional y el posicionamiento de la organización en la Provincia de Salta toma aun mayor relevancia.

Desde las Relaciones Publicas, la empresa propuesta no contiene variables que enriquecen el estudio de caso, es así que el trabajo de investigación va a proponer un esquema y un plan de comunicación que pueda ser en un futuro implementado y evaluado, así poder ir implementando escalonadamente elementos que enriquezcan en materia de comunicación a la organización.

Asimismo, el hecho de que se trate de una Organización relativamente pequeña en cuanto a su esquema organizativo, permitirá demostrar que las RR.PP. pueden emplearse en cualquier ámbito.

A través de esta investigación se busca establecer cuáles son los elementos y las acciones que se deben desarrollar por parte de la organización en conjunto con una relacionista pública; a fin de fijar los criterios comunes que derivan en la formulación de su imagen y el posicionamiento de la misma en la Provincia de Salta.

Identificación del problema

La Fundación CeDRUS (Centro de Desarrollo Rural y Urbano Sustentable) es una ONG que su creación fue impulsada por un grupo de jóvenes estudiantes de carreras vinculadas a los recursos naturales y al medio ambiente. Se constituyó como asociación civil el 25 de Enero de 2005, cuando el ministerio de justicia de la provincia de Salta aprobó el Estatuto Social y le otorga la personería jurídica solicitada (Personería jurídica N° 026/05). Esto facilita la homogeneización, creando la necesidad de acentuar la

Comunicación Externa que permita destacar el posicionamiento de la organización en la Provincia de Salta.

Sistematización del problema

- ¿Qué es la Comunicación Organizacional?
- ¿Cuál es la importancia de la comunicación y las relaciones públicas en las ONGs?
- ¿Qué es la Imagen Institucional?
- ¿Cuándo se obtiene una imagen institucional favorable?
- ¿Quiénes forman la Imagen Institucional?
- ¿Cómo es el proceso de formación de la Imagen Institucional?
- ¿Qué es el público objetivo?
- ¿Cuáles son los públicos objetivos?

Formulación del Problema

¿Cuenta con un Plan de Comunicación externa y un Posicionamiento sólido la Fundación CeDRUS en la Provincia de Salta?

Delimitación del objeto de estudio

Esta investigación tiene como objeto de estudio el Posicionamiento mediante la comunicación externa de la Fundación CeDRUS, ubicada en la ciudad de Salta, departamento Capital, Provincia de Sala, Argentina; desde su creación, año 2005 hasta la actualidad.

Objetivo general

“Desarrollar un plan de comunicación externa para el posicionamiento de la Fundación CeDRUS en la Provincia de Salta”

Objetivos específicos

- Evaluar el contexto de la Fundación
- Determinar el posicionamiento actual de la Fundación.
- Analizar los públicos objetivos de la Fundación.
- Determinar la relación que tiene la Fundación con autoridades de la Ciudad de Salta.
- Plantear un plan de comunicación que les sirva como guía para el posicionamiento de la Fundación.
- Corroborar si la Fundación realizaba acciones relacionadas con comunicación y relaciones públicas.

Antecedentes

Como antecedentes del objeto de estudio podemos mencionar los siguientes trabajos:

- BARRERA, Florencia (2011). **Estrategias de comunicación externa, difusión e imagen de marca.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Ciudad de Salta, Provincia de Salta, República Argentina.

- CARRAZAN MENA, Fernando Jeremías (2008). **La imagen institucional Las acciones de responsabilidad social empresaria de la organización Pan American Energy y sus repercusiones en la imagen-actitud de la comunidad de Tartagal.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Ciudad de Salta, Provincia de Salta, República Argentina.

- DIEZ BARRANTES, Mercedes (2011). **Imagen de la fundación alegría.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Ciudad de Salta, Provincia de Salta, República Argentina.

- GOYTIA CASERMEIRO, María Virginia (2011). **El arte de la imagen y la comunicación.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Ciudad de Salta, Provincia de Salta, República Argentina.

- SCROCCHI KRETZSCHMAR, Victoria (2010). **Imagen y difusión de la fundación Miguel Lillo en San Miguel de Tucumán.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Ciudad de Salta, Provincia de Salta, República Argentina.

- TAPIA, Inés (2009). **La incidencia de la comunicación externa en la formación de la imagen actitud.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Ciudad de Salta, Provincia de Salta, República Argentina.

Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la finalidad del estudio, es un tipo de investigación básica. Tiene como objetivos llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

Según su alcance temporal, es prospectiva ya que los momentos estudiados se refieren al presente inmediato.

Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.

Según su amplitud, es macro sociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.

Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos: Encuestas y entrevistas.

Según la concepción del fenómeno, es homotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.

La dimensión temporal corresponde a su aspecto diacrónico, ya que realiza un estudio referido a variables conceptuales determinadas que se asumen validas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos. Se opera un estudio abarcativo para el análisis de conocimientos conceptuales y aplicación en análisis empírico.

Tipo de diseño

Este trabajo de investigación está orientado básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio de tipo descriptivo ya que pretende establecer las correlaciones y asociaciones entre las variables propuestas.

Es un diseño no experimental.

Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Secundarias

Se utilizarán como fuente secundaria los antecedentes previamente detallados.

Fuentes Primarias

Como fuente primaria para este estudio de investigación, se recurrirá a técnicas de encuestas tanto a los empleados como clientes del estudio contable y una entrevista al contador para la recolección de datos sobre la empresa.

FUNDAMENTACIÓN

TEÓRICA

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es una comunicación que facilita el control sobre los comportamientos dentro de la organización. Ya que permite coordinar distintos elementos que conllevan al logro de los objetivos y permite mantener un equilibrio óptimo dentro de la organización. A su vez contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización, a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, procesos, productos de comunicación, etc. (Egidos D y Páez L, 2000).

Es importante recordar la filosofía de Villafañe J (s.r.) que afirma que las organizaciones no comunican únicamente a través de establecimiento de políticas o procesos de comunicación predefinidos, sino que comunican en todo momento; desde cuando emiten un mensaje hasta cuando callan, y es por ello que es importante no dejar librada al azar la comunicación de una organización.

Importancia de la comunicación y las relaciones públicas en las ONGs

Wilcox, Cameron, Xifra (2006) afirman que para las organizaciones sin ánimo de lucro la práctica de las relaciones públicas en su nombre difiere en cierta medida de la práctica del mundo empresarial. Para muchas organizaciones sin ánimos de lucro, obtener fondos es una necesidad que ocupa buena parte de su actividad, ya que sin estas contribuciones no podrían existir. La donación de dinero de forma constructiva es una tarea más compleja de lo que la mayoría de la gente puede pensar. Los requisitos de la fundación deben darse a conocer a los potenciales beneficiarios de las ayudas, deben evaluarse innumerables solicitudes y por último anunciar las ayudas concedidas.

La captación de fondos corresponde a un conjunto de acciones llevadas a cabo por una organización sin ánimo de lucro, para obtener donaciones para su financiamiento o para una determinada causa o propósito. La obtención de los fondos necesarios para desarrollar las

distintas actividades es un problema crucial para cualquier organización sin fines de lucro, por lo que a través de las relaciones públicas se busca participar directamente en la captación de fondos por medio de la identificación y estructuración de públicos objetivos, organización de eventos e implementación de campañas.

Según Wilcox, Cameron, Xifra (2006) toda organización no lucrativa que requiera de voluntarios debería establecer su propio conjunto de metas en relaciones públicas, y desarrollar un programa que atendiera los siguientes objetivos fundamentales:

- Fomentar el conocimiento por parte del público del propósito y actividades de la organización
- Inducir a los individuos a utilizar los servicios que la organización pone a su disposición
- Crear materiales educativos
- Reclutar y formar voluntarios
- Obtener fondos para financiar las actividades de la organización

Para que una organización sin fines de lucro pueda ser agente de atracción de fondos o voluntariado, deberá tener una imagen capaz de atraer a los públicos objetivos.

Imagen Institucional

Realizar una precisión terminológica sobre el término “Imagen” representa un verdadero reto, dada la polisemia del término y a la innumerable cantidad de autores que definen el mismo. De esta manera y como resultado de la misma se cree oportuno hacer mención a algunas de las expresiones acuñadas en el ámbito de la comunicación.

Tabla 1 - Conceptualización de Imagen

Concepto de Imagen	
Martineau (1958)	Imagen es la suma de las cualidades funcionales y atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor.
Costa (1977)	Imagen de la empresa es la resultante de múltiples y diversos mensajes que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos.
Topalian (1984)	Imagen es el perfil del objeto, es decir, la suma de impresiones y expectativas reunidas en la memoria del individuo.
Bernstein (1984)	Imagen es el modo en que los stakeholders perciben los indicadores de identidad de una organización. Se forma a través de encuentros con las características de la organización, y es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada stakeholders posee sobre la organización
Barich y Kotler (1991)	Imagen es la suma de creencias, actitudes e impresiones que una persona o grupo guardan de un objeto.

Tabla 2 – Conceptualización de imagen institucional

Concepto de Imagen Institucional / Corporativa / Organizacional	
Spector (1961)	Imagen corporativa es la suma total de las percepciones de las características de una empresa que posee un individuo.
Abratt (1989)	Imagen corporativa no es lo que la empresa cree ser, sino los sentimientos y creencias sobre la compañía que existen en la mente de sus audiencias
Riordan, Gatewood y Barnes Bill (1997)	Imagen corporativa es la percepción individual de las acciones actividades y compromisos de una organización
Ind (1997)	Imagen corporativa es el dibujo mental que una audiencia tiene sobre una organización, generado a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos
Villafañe (1998)	La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.
Christensen y Askegaard (2001)	La imagen corporativa es la impresión creada o estimulada a de la identidad corporativa
Balmer (2001)	La percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos.
Christie (2002)	Imagen corporativa es un término holístico que incluye tres perspectivas interrelacionadas: la autoimagen, la imagen proyectada y la imagen percibida de la organización
Alvesson (1990)	La imagen organizacional es (1) una impresión holística que tiene un individuo o un grupo particular hacia una organización y (2) la comunicación por parte de la organización de un dibujo proyectado y fabricado por ella misma.
Dutton y Dukerich (1991)	Imagen organizacional es el modo en el que los miembros de la organización creen que otros ven su organización.

De la revisión de las definiciones del cuadro se desprende que hay consenso entre todos los autores en asociar el término imagen con el de percepción (Bernstein, 1984; Balmer, 2001; Christie, 2002; Riordan, 1997; Spector, 1961), o de relacionarlo con el resultado de una impresión (Alvesson, 1990; Barich y Kotler, 1991; Bernstein, 1984; Christensen y Askegaard, 2001; Dowling, 1986). Así, según estas conceptualizaciones: la imagen tendría una naturaleza acumulativa o aditiva, ya que se configura como la suma (Barich y Kotler, 1991; Martineau, 1958; Spector, 1961; Topalian, 1984), el resultado (Villafañe, 1998), la acumulación (Ind, 1997), el conjunto (Dowling, 1986) o la impresión holística (Alvesson, 1990) de creencias, actitudes, experiencias, sentimientos, impresiones o informaciones, que un sujeto –el consumidor (Martineau, 1958), los stakeholders (Bernstein, 1984), los individuos en general (Balmer, 2001; Brown y Dacin, 1997; Spector, 1961)– posee de un objeto, que es la fuente de la que proviene la imagen. Existen varios niveles de imagen –producto, marca, empresa, sector– (Barich y Kotler, 1991).

En la literatura sobre teoría organizacional aparecen varias acepciones de imagen entrelazadas, destaca la de *imagen institucional*. Este término se refiere a la *imagen cuyo objeto es la organización misma, y cuyo sujeto (quien la percibe) se encuentra en el exterior de la empresa* (audiencias, públicos, stakeholders externos) (Balmer, 2008). Desde esta perspectiva, la noción de imagen institucional aparece como sinónimo de *identidad percibida*: la identidad corporativa proyecta la personalidad de la organización y provoca imágenes en sus públicos externos (Balmer, 2001; Markwick y Fill, 1997).

Según la literatura, la concepción de imagen corporativa como identidad percibida supone dos consideraciones importantes a tener en cuenta: 1) que la empresa

no tiene sólo una imagen, sino tantas como individuos interactúan con ella (Barich y Kotler, 1991; Dowling, 1986; Markwick y Fill, 1997; Riordan, Gatewood y Barnes Bill, 1997); y 2) que la imagen es la suma de todo un conjunto de imágenes unitarias o específicas de la empresa o la marca (Brown y Dacin, 1997; Spector, 1961; van Riel, 1995).

Como se ha visto, el proceso de significación de Peirce (1985) permite explicar que la imagen corporativa se construye en un proceso social y subjetivo. Según Christensen y Askegaard (2001: 305), el tercer elemento que interviene en el proceso de significación, el interpretante, se corresponde con la imagen institucional: “una impresión creada o estimulada por la señal que es la identidad corporativa” y que se refiere a un objeto, la personalidad corporativa.

La segunda consideración hace referencia a que la imagen de un objeto (organización, marca) se configura como una especie de mosaico donde se insertan coherentemente todas las percepciones e información de ese objeto que recibe un sujeto (Keller, 1993; Villafañe, 1998). En efecto, “la formación de la imagen de un objeto se realiza por medio de cadenas o redes de asociaciones que se construyen durante un periodo de tiempo como consecuencia del impacto de estímulos”, que se van almacenando en la memoria del individuo (van Riel, 1995: 79). El conjunto y ordenamiento coherente de tales asociaciones (imágenes unitarias) genera una impresión global del objeto (en el caso de las organizaciones, imagen corporativa). Se trataría de una concepción gestáltica de la imagen, en la que ésta es el resultado de un proceso integrador realizado en la mente de los sujetos (Villafañe, 1998; Costa, 1977).

Imagen Institucional como estructura mental cognitiva

El estudio de la Imagen Corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad (Brown y Dacin, 1997). Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo.

De esta manera, la imagen sería el resultado de un proceso mental que configura la estructura cognitiva del sujeto: ordena y da significado a un conjunto de datos y estímulos inconexos que pueden proceder de diferentes fuentes y que tienen en común el hecho de encontrarse referidos a una misma organización, o a su nombre, símbolos y acciones que esta última pueda desarrollar en el mercado (Jiménez Zarco et al. 2007).

En otras palabras, se puede establecer que la Imagen Corporativa de una organización sería entonces la estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. (Capriotti, 2009)

Esta estructura o esquema mental se configura en la mente de los públicos como una *gestalt* (Villafañe, 1993), resultado de un proceso acumulativo y evaluativo de información, el cual es fragmentario (se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, las cuales son interpretadas, comparadas y agrupadas con las

anteriormente percibidas) y discontinuo (se reciben las informaciones en diversas circunstancias –situación de la percepción–, diversos espacios –sitio de la percepción– y diversos tiempos –momento de la percepción–). (Costa, 1977; Capriotti, 1992).

Cada uno de los atributos estaría formado por un conjunto de *evidencias* (tangibles o comprobables de forma material) y de *suposiciones* (intangibles o de no comprobables materialmente). En esa estructura de atributos podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) como así también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas). Esas dos estructuras (cognitivas y afectivas) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras. Así, es muy difícil determinar hasta qué punto la Imagen Corporativa de una organización está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Es más, podríamos decir que cada uno de los atributos con los que una organización es identificada o asociada tiene una doble componente cognitiva y emocional (Capriotti, 2009).

Elementos que influyen en la formación de la Imagen Institucional

Cornelissen (2000) diferencia dos teorías al respecto. La primera, con un enfoque más tradicional, asume la existencia de una relación lineal entre identidad corporativa y la imagen que se forman los públicos, es decir, sólo considera la comunicación controlada por la empresa (Abratt, 1989). En este sentido, esta teoría busca utilizar de manera racional y planificada los recursos comunicativos para evitar imágenes aleatorias y confusión en las audiencias (Hernández, 1991; Sanz de la Tajada, 1994), un enfoque que ha evolucionado hasta llegar al concepto de comunicación integrada de marketing. En concreto, el objetivo que persigue es considerar estratégicamente todas las

herramientas de comunicación e integrarlas en un discurso único (Regouby, 1988), combinando técnicas que hasta el momento gozaban de cierta autonomía, como la publicidad, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas para lograr la mayor claridad, consistencia y un impacto máximo de la comunicación (Ducan y Everett, 1993). Es importante tener en cuenta que no se trata sólo de una mera coordinación de herramientas, sino de una filosofía y un proceso apoyado en la integración estratégica de la comunicación (Caywood, Schultz y Wang, 1991).

Frente al modelo tradicional de la comunicación adquiere importancia una segunda aproximación (Cornelissen, 2000), que reconoce la fuerza de la comunicación controlada en la generación de la imagen pero que también considera la importancia de otras fuentes, como el boca a boca o las propias experiencias con el producto o la empresa. Este nuevo enfoque lo han adoptado los modelos teóricos de Rodríguez del Bosque (1995) y Stuart (1999), pues incluyen el efecto de las opiniones de otras personas, así como el modelo de Dowling (1993), que añade la experiencia con el producto y la comunicación a través de los canales de distribución. A este respecto, los estudios empíricos que han relacionado experiencia con un producto e imagen comprueban que los usuarios de una marca desarrollan creencias fuertes sobre la misma debido a la experiencia, otorgándola así una mayor valoración (Barwise y Ehrenberg, 1985; Barnard y Ehrenberg, 1990; Hoek et al., 2000). En cuanto a la comunicación boca a boca, definida como una comunicación informal sobre una marca, producto, organización o servicio, entre una persona sin relación comercial con el objeto y un receptor (Buttle, 1998), tiene un efecto incluso mayor que el de la publicidad a la hora

de convertir una predisposición neutra o desfavorable hacia una marca en una actitud positiva (Day, 1971).

El último paso del proceso de generación de la imagen se refiere a la recepción de todas las señales por parte de los públicos y la consiguiente formación de una impresión global sobre la empresa. Hay que tener en cuenta al respecto que cada público estará interesado en distintos aspectos de la actividad de la empresa (Fombrun, 1996), utilizará distintos filtros cognitivos (Fiol y Koovor-Misra, 1997; Zyglidopoulos, 2001) y dará mayor o menor peso a los distintos atributos según su estatus e intereses con la organización (Caruana, 1997; Cappriotti, 1999; Zyglipoulos, 2001). Todos los stakeholders reciben muchas impresiones, pero no retienen toda la información. Cada grupo selecciona los elementos que por relación con la empresa más le interesan, y sobre la base de éstos, se formará una imagen global (Rindova, 1997). Por ejemplo, los empleados se fijarán en las prácticas directivas, los inversores en el beneficio, retorno de la inversión y perspectivas de crecimiento, los clientes y suministradores en la calidad, servicio e innovación, la comunidad y el público en general en la actuación corporativa social y el gobierno valorará el cumplimiento de la regulación y actuación competitiva (Petrick et al., 1999). Tal afirmación la sostiene también Fombrun (1996) al señalar que una reputación se construye con confiabilidad para los consumidores, que se fijan en la calidad del producto y servicio al cliente, credibilidad para los inversores, fiabilidad para los empleados y responsabilidad para la sociedad en general. Todo ello da lugar a diferentes imágenes, dependiendo de la naturaleza de la interacción que tenga la empresa con los diversos públicos (Zinkhan et al., 2001).

Por encima de estas imágenes existe una imagen núcleo o global (Rodríguez del Bosque, 1995; Cappriotti, 1999), que diversos autores relacionan con la reputación corporativa (Turnbull, 1986). En este sentido, aunque la imagen y la reputación se han considerado en ocasiones como sinónimos (Berstein, 1986), existe cada vez un mayor consenso en torno a diferenciar ambos conceptos.

Imagen Institucional Vs. Reputación

Continuando con lo expuesto anteriormente, se considera necesario realizar la diferenciación entre “Imagen Institucional” y “Reputación”. De esta manera para Dowling (1986) la reputación corporativa es la valoración global de una compañía, constituida por la acumulación de impactos sobre la identidad de la empresa, así como por posibles transacciones y contactos directos con la misma (Marckwick y Fill, 1997; Gray y Balmer, 2000). Por tanto, la reputación puede verse como un paraguas que concilia las diversas impresiones o imágenes que se tienen sobre una empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 1996), y refleja su andadura a lo largo del tiempo (Yoon et al., 1993; Saxton, 1998). Teniendo en cuenta que la percepción sobre el comportamiento corporativo se convierte en antecedentes de la valoración global de la empresa, en los estudios de imagen se deben recoger tres medidas: imagen global o reputación general, dimensiones específicas de imagen, y comparaciones entre marcas en tales conceptos (Lewis, 2001).

Fuentes de información que intervienen en la construcción de la imagen

Como señala Capriotti (1990), se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen – siendo tanto de carácter indirecta como directa-, siendo estas:

Comunicación masiva.

En este ámbito se podrán encontrar todos los mensajes emitidos por cualquier emisor, ya sea la misma empresa, su competencia, el sector y hasta la sociedad en la cual se encuentra inmersa, pero con la particularidad de que pueden llegar a ser generales que puedan afectar a la organización, a su vez estos mensajes son transmitidos a través de los grandes medios de comunicación masiva.

Todos los mensajes que son recibidos por los individuos pueden estar direccionados en consonancia o en disonancia con aquellos mensajes que son emitidos por la misma organización. Esto podrá tener dos consecuencias claramente identificables, en una primera instancia de ser consonantes cumplirán un rol de reforzador de la información ya percibida, por lo tanto, de la actitud adoptada y de la imagen de la organización, y en una segunda instancia, en contraposición a lo explicitado anteriormente, los mensajes podrían ser disonantes, lo que representarían un ruido en la comunicación de la organización.

La comunicación a través de medios masivos de comunicación está caracterizada por la unidireccionalidad, ya que los públicos no tienen la posibilidad de responder a los mensajes; por ser indirectas, mediante la utilización de un artefacto técnico que se

interpone entre el emisor y el receptor; y en una última instancia, están caracterizadas por ser distantes, esto se da por la nula o casi nula implicación afectiva del destinatario.

Interacciones personales recíprocas.

Otro ámbito, involucra a los grupos, la interacciones que realizan, la forma de relación que establecen, y el grado de influencia que aplican, no solo en sus miembros, si no también dentro de la misma sociedad. Se considerará para este estudio que el grado de influencia es superlativo en la forma en que sus pares perciben el mundo que los rodea.

Se debe destacar en este punto la Teoría de los dos escalones de la comunicación¹ en la cual se establece que los medios masivos de comunicación no tenían tanta influencia como se creía, sino más bien su influencia sobre la masa se debía al papel que desarrollado por los diferentes líderes de opinión o referentes, definidos como aquellas personas pertenecientes a grupos primarios que a causa de una determinada reputación o reconocimiento, ejercen una influencia mayor sobre la opinión y la percepción del resto del grupo en determinadas temáticas.

También se considera oportuno citar una de las corrientes de investigación psicológica social, denominada interaccionadme simbólico, a través de la cual se concibe que las interacciones y las relaciones que coexisten en un grupo o sociedad, intervienen en el proceso de asignación de un significado a un determinado mensaje, situación, etcétera. Por lo tanto, el significado no es otra cosa que el constructo social, es decir una creación que emana de y a través de las diferentes relaciones sociales a medida

¹ NOTA: Teoría también denominada “Two step flow of communication” desarrollada por los autores Lazafeld, Berelson y Gaudet (1968).

que estas se desarrollan y coexisten. La interacción modifica y dirige el comportamiento humano.

La interacción personal marca, enmarca, limita o expande las posibilidades interpretativas de los miembros de un público. Funcionando de tres formas, en primer lugar, como un canal de comunicación, en una segunda instancia como una fuente de presión para alcanzar adaptarse al modo de pensar y actuar del grupo y en una última instancia ofrece una base de apoyo social al individuo en cuestión.

La interacción está caracterizada por ser directa, bidireccional y fuertemente emocional.

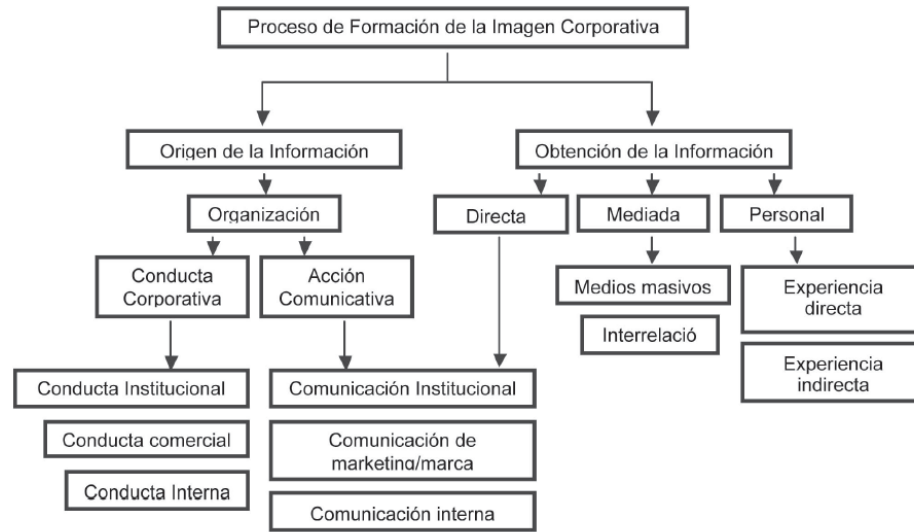
Experiencia personal.

Ocurre cuando un miembro del público entra en contacto con la organización de forma directa y personal, y genera la posibilidad de confirmar, a través de la propia experiencia, la imagen que poseía de la organización.

Las percepciones recibidas en este ámbito son muy fuertes y repercuten en todas las estructuras de interpretación del individuo ya que le permite contraponer la verdad “supuesta” y la verdad “vivida”, juzgando a la organización sin filtros o presiones.

El campo de la experiencia personal se destaca sobre los otros dos ámbitos, por ser bidireccional, directo y emocional.

Los tres ámbitos establecidos, pueden desarrollarse de forma paralela, pero solo desde la simultaneidad, integración e interacción. Por lo que se podrá concluir que la imagen es el fruto de esta interacción. No obstante, tanto la interacción personal y de la experiencia propia son los ámbitos más influyentes, relegando la comunicación de medios masivos.



Beneficios asociados a la Imagen Institucional

Lojo (2010), resalta la existencia de dos principales beneficios asociados a la Imagen Institucional, siendo estos:

- Crear valor: para otorgar a la organización un sentido positivo, un ser social; que pueda ser asumido como imagen de la entidad en la mente de los públicos.
- Facilitar la diferenciación: forjar una imagen que aporte un valor diferencial, de modo que los públicos consideren a la organización como una opción/alternativa respecto a otras organizaciones.

Por otra parte, se encuentran los beneficios desarrollados por Capriotti (2009), en donde se destacan:

- Vender mejor: si la empresa posee una imagen positiva que supera a la de sus competidores, podrá vender sus productos y/o ofrecer sus servicios a un precio mayor, dado que sus consumidores/clientes están dispuestos a pagar un `plus de marca´.
- Atraer mejores trabajadores: aquella organización que posea la mejor imagen corporativa de su sector se convertirá en referente como empleador y será considerada

como un buen lugar donde trabajar. De este modo, podrá atraer con mayor facilidad a los mejores trabajadores y retener a sus talentos internos.

Los públicos como formadores de la Imagen Institucional

Se puede definir el público como: “el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Sánchez Guzmán, 1989).

Continuando con el concepto aportado por el autor, y relacionándolo con el trabajo en cuestión, se puede establecer que el interés común de los miembros del público es hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual es público.

Tal como se estableció en apartados anteriores, las “reacciones” de estos públicos, no necesariamente debe ser conductual, si no que puede ser de tipo actitudinal.

Finalmente, el mencionado “interés común” y las “reacciones” vienen determinados por el vínculo. Esta vinculación, es la pertenencia a un público, originada porque sus miembros comparten un mismo “status” y, por ende, desempeñan un mismo rol en relación con la organización, que es diferente al de los otros públicos de la misma.

Por otra parte, algunos autores difieren en la clasificación o agrupación de estos públicos, de esta manera se considera oportuno realizar la mención de dos de estas clasificaciones, siendo:

En una primera instancia, *publico interno*: son todas aquellas personas que tienen relación directa con la organización. Como, por ejemplo, los empleados. *Publico*

externo: son todos los que, sin formar parte directa de la organización, interactúan con ella. Como, por ejemplo, proveedores, personas que viven cerca de la ubicación geográfica de la empresa, clientes, entre otros.

Podemos encontrar, en términos generales dentro de la definición de públicos, que algunos autores consideran que, existen organizaciones, que poseen *públicos* “*mixtos*”. Los cuales son concebidos, en empresas que poseen asesores a distancia, o algunos de sus trabajos son tercerizados. Entonces son empleados y proveedores. Que al no ser necesaria esa discriminación para este estudio particular dejaremos de lado. Basando los conceptos desarrollados, en lo que será necesario estudiar aquí.

Dependiendo donde esté ubicado el público, será su manera de recibir la información brindada por la empresa, su interpretación, y lo que tome de los mensajes emitidos y sobre todo la actitud que tendrá con respecto a las sensaciones que esta organización despierte en él.

Con esta jerarquización, será posible identificar los públicos a los que la organización, tiene, o más bien, debe prestar una atención especial, basándose en el nivel de influencia que este tenga sobre la organización.

En una segunda instancia, encontramos la clasificación propuesta por Berstein, quien realiza una clasificación con mayor cantidad de detalles:



Relaciones Públicas

Durante el Primer Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas celebrado en Vic entre el 2 y el 4 de Julio del año 2003, diferentes estudiosos y profesionales de la rama definieron las relaciones públicas como la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos (Sriramesh K, Vercic D, 2003).

Xifra, J (2005) afirma que las relaciones públicas tienen como finalidad establecer y mantener relaciones de beneficio mutuo entre una organización y sus públicos, a través de un sistema comunicativo.

Las relaciones públicas conforman un proceso, es decir, son un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado que debe de estar alineado a las metas de la organización. Para ello, las relaciones públicas abarcan la investigación y análisis, la creación de una política, la planificación, la comunicación y la retroalimentación con muchos públicos (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006).

Planificación de metas y objetivos

Las relaciones públicas suelen caracterizarse como una función de la dirección participativa por objetivos, inclusive la doctrina europea ha defendido este sistema como el ideal para la consolidación de las relaciones públicas. La dirección por objetivos asocia a cada responsable de unidad la definición y realización de los objetivos de la organización, no asigna los objetivos autoritariamente. Este sistema solamente será eficaz si la organización se dota de los subsistemas necesarios:

- Un sistema descentralizado que defina claramente las competencias de los servicios dependientes en cuya cabeza haya un único responsable

- Un sistema de comunicación que permita a cada uno articularse respecto al otro y situarse en el conjunto
- Un sistema de delegación para considerar las ventajas e inconvenientes de cada decisión
- Un sistema de control para seguir la evolución real de la organización de acuerdo al camino fijado
- Un sistema de iniciación y de promoción que asocie equitativamente a aquellos que participan con el progreso de la organización.

Los objetivos deberán ser específicos y claramente definidos, medibles y alterables, creíbles, aceptables, realistas y alcanzables, presupuestables y sometidos al tiempo (Xifra J, 2005).

Identificación de públicos objetivo

Dentro de las relaciones públicas se acostumbra a hacer una identificación de públicos objetivo, que consiste en una segmentación de públicos, la cual permite identificar a los sujetos receptores de los mensajes y eso permite construir o elevar una comunicación diferente y única para cada uno de esos públicos, y de esa manera se aumenta la efectividad del impacto, la concentración de esfuerzos es enfocada y hay menor desperdicio de recursos (Sánchez L, 2009).

Cada público es un conjunto de personas que situadas en la órbita de una organización, son idóneas para afectar de manera positiva o negativa la actividad de ésta (Urzaiz J, 1971).

Capriotti P (1992) afirma que por lo general, el interés común de los miembros del público es hacia temas o aspectos relacionados específicamente con status que ocupa en la organización de la cual es público. Debido a que cada grupo de individuos ocupa un status de público determinado con respecto a la organización, e interpreta su rol de público en base a dicho status, se deberá definir cada público por el tipo de interacción que realiza con la organización, y en base a ello organizar las percepciones y relaciones con ella.

Xifra J (2005), afirma que un análisis estructural de los públicos permite conocer los mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para poder servirse de ellos en la

ejecución de los programas de comunicación. Mientras que un análisis motivacional de los públicos permite determinar las motivaciones, intereses y problemáticas, ya sea en general o en relación con un tema real o potencial, o respecto a la organización; y con ello conocer la personalidad colectiva del grupo con el cual la organización pretende relacionarse, pues deberá tomarlo en cuenta al momento de elaborar y formular sus mensajes.

Diseño de mensajes

Una vez conocidas las necesidades de comunicación y relaciones, y a quién ha de dirigirse para cumplir los objetivos, se procede a diseñar los mensajes que deberán ser transmitidos a los diferentes públicos para hacerlos conscientes o bien para motivarlos.

La formulación del mensaje debe realizarse muy cuidadosamente, ya que éste forma el contenido regular del discurso organizativo, sea cual sea su lugar de emisión y los públicos a los que se dirige. Sobre el mensaje descansa el conjunto de la comunicación de las organizaciones por lo que debe dejar huella en el público. Para ello, el mensaje deberá contar con seis características: coherencia, distinción, comprensión, visibilidad, duración y adaptabilidad (Xifra J, 2005).

Mensajes clave

Rojas, O (2003) define que un mensaje clave es un enunciado correctamente construido, desde un punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar de una manera directa, caracterizado sobre todo por su concreción.

Un mensaje clave efectivo no puede dejar lugar a interpretaciones o a segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir al público. Más bien, los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar sólo una cosa, ya sea una idea, un concepto, una postura, un hecho, etc.

Para lograr influir en la percepción que los públicos tengan sobre una organización, es importante la creación y difusión de mensajes clave dirigidos a cada uno de los públicos correspondientes a través de los canales y medios correctos según cada público.

Ejecución: Estrategias, técnicas y tácticas

Xifra J, (2005) describe las estrategias como las aproximaciones globales para llegar a un público previamente identificado con el mensaje que pretende informarle o motivarle. Estas determinan qué propósito está intentando alcanzar la organización con los mensajes dirigidos al público, y cómo, de manera muy general, está trabajando para conseguirlo. Es importante remarcar que las estrategias deberán ser específicas para cada público objetivo.

Las técnicas identifican con mayores pormenores cómo se deberá difundir el mensaje en el marco de la estrategia, las técnicas son específicas de cada estrategia. A su vez, las tácticas comprenden todos los procesos oportunistas y puntuales que deberán llevarse a cabo para el correcto desarrollo de cada técnica.

I Peris P (2000) afirma que una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, a sus clientes, socios, y a todo su público, dentro y fuera de la misma; pero lo que es realmente importante es la recepción de dicho mensaje. Wilcox, Cameron, Xifra, (2006) afirman que la difusión eficaz del mensaje es el inicio del proceso que lleva al cambio de opinión y a la adopción de productos o servicios.

Nuevos medios de comunicación

Igarza R (2008) afirma que los nuevos medios de comunicación son nuevas formas culturales que dependen de una computadora para su distribución, representación y uso interactivo. Dependen de componentes digitales físicos para ser almacenadas, distribuidas y representadas, capacidades que están asociadas generalmente a la computadora.

Todo nuevo medio puede ser definido a través de sus capacidades para mediatizar los contenidos y para la mediación en las interacciones. Estas capacidades determinan las funciones y alcances de su modelo de comunicación y de la adaptabilidad a los intereses y necesidades del usuario. El surgimiento de los nuevos medios de comunicación ha facilitado la comunicación multidireccional y la interacción entre los diferentes públicos.

En la actualidad, múltiples organizaciones ya sean una micro, pequeña, mediana o gran corporación, han decidido incursionar en el entorno digital intentando captar la atención de millones de usuarios presentes en la red, adentrándose en la evolución tecnológica que propicia un nuevo modelo de gestión empresarial caracterizado por la escucha de los públicos y su interacción con ellos. Esta exposición a través de las plataformas online debe realizarse con paciencia y un firme objetivo de ganarse la confianza de los clientes, socios y colaboradores más que por solamente “estar en la red”, ya que si bien permiten a las organizaciones una interacción permanente con sus públicos, también las expone a críticas negativas, quejas y reclamos que pueden salirse de control si no se tiene una adecuada gestión de contenidos (Zapata L, 2012).

Zapata L (2012) afirma que no basta con querer entrar a las plataformas online porque es una tendencia, sino que es necesario que la organización tenga una estrategia integral arraigada a sus objetivos corporativos, que le permita utilizar esta herramienta como una ventaja de generación de información e interacción con aquellos que hablan bien o mal de la organización. Hoy en día las redes sociales son una plataforma online que permiten informar, comunicar y conectar a personas en cualquier parte del mundo. Si bien en un inicio se consideraron un ocio, actualmente se les ha dado un sentido diferente al punto en que ahora forman parte del mundo empresarial, político, económico y educativo; pues a través de éstas las organizaciones tienen a su alcance la información del mercado.

El II estudio de Redes Sociales en América Central realizado por iLifebelt, refleja que la red social Facebook es la red social con mayor penetración en el mercado, pues el 98% de los usuarios de la región que cuentan con al menos una red social, pertenecen a ésta; la siguiente red social con mayor penetración es twitter con un 67%, mientras que LinkedIn está en quinto lugar con un 27%.

Argentina posee una población de 44.9 millones de personas, según la U.S. Census Bureau, donde el 92% está en zonas urbanas.

Con este gran número de población, debería influir en la cantidad de usuarios en el mundo digital y en el consumo de la tecnología.

Por eso hay unos 60.5 millones de suscriptores móviles, un 35% por encima de la población nacional, y tiene 41.6 millones de usuarios de internet, un gran número para ser considerado por las diversas marcas que desean POSICIONARSE DIGITALMENTE.

Dentro del posicionamiento, muchos estrategas centran sus esfuerzos en los medios sociales, donde la comunidad activa que hay son de unos 34 millones de usuarios, si nos ponemos sacar la diferencia entre las personas que visitan al internet y de los usuarios que acceden de manera constante en los medios sociales, nos da 22%. Esto significa que 7.6 millones de personas no forma parte de dicha sub-ecosistema.

La Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital realizada por la Secretaría de Cultura de la Nación en 2019 confirma la popularidad del uso de las redes sociales entre los argentinos. Los resultados muestran que **un alto porcentaje de los encuestados accede a Internet**, y más de la mitad de éstos se conecta en las redes sociales. Además, el 91% de la población dice tener una cuenta en Facebook; con el 68% de los usuarios en medios sociales, en segundo lugar está ubicado Instagram aunque es una plataforma con gran crecimiento, pero sigue estando por debajo de unos 23% de Facebook; y en tercer lugar con un 46% de los usuarios en medios sociales, está ubicado Twitter.

Se muestra también que el 40% de los usuarios de redes sociales son personas estudiantes universitarios, el 22% graduados universitarios, un 15% de nivel diversificado y un 11% de nivel maestría o postgrado.

Estas cifras muestran la importancia actual de tener una imagen online, sin embargo esta imagen deberá enlazarse de manera integral con los objetivos y estrategias de la organización, para que fortalezca a la misma y no le perjudique.

CONTEXTO

Historia

El 25 de Enero de 2005, el Min. De Justicia de la provincia de Salta aprobó el Estatuto Social del Centro de Desarrollo Rural y Urbano Sustentable, con domicilio en la ciudad de Salta y le otorgo la personería jurídica solicitada.

Su creación fue impulsada por un grupo de jóvenes estudiantes universitarios de carreras vinculadas a los recursos naturales, con la intención de generar un medio tangible para generar una actitud positiva y responsable en el manejo integral de los recursos naturales y la búsqueda conjunta de soluciones a las necesidades ambientales locales.

Desde sus inicios es una Organización vinculada a trabajos con la Universidad Nacional de Salta, cuna de los primeros proyectos de investigación y luego programas de extensión.

A través de los años la organización se ha visto fortalecida generando nuevos equipos de trabajo, y vínculos con otras organizaciones, centros de investigación y programas del estado que permitieron ser más específicos y por lo tanto especializados en el abordaje de problemas vinculados con el desarrollo rural y las áreas protegidas.

Organigrama

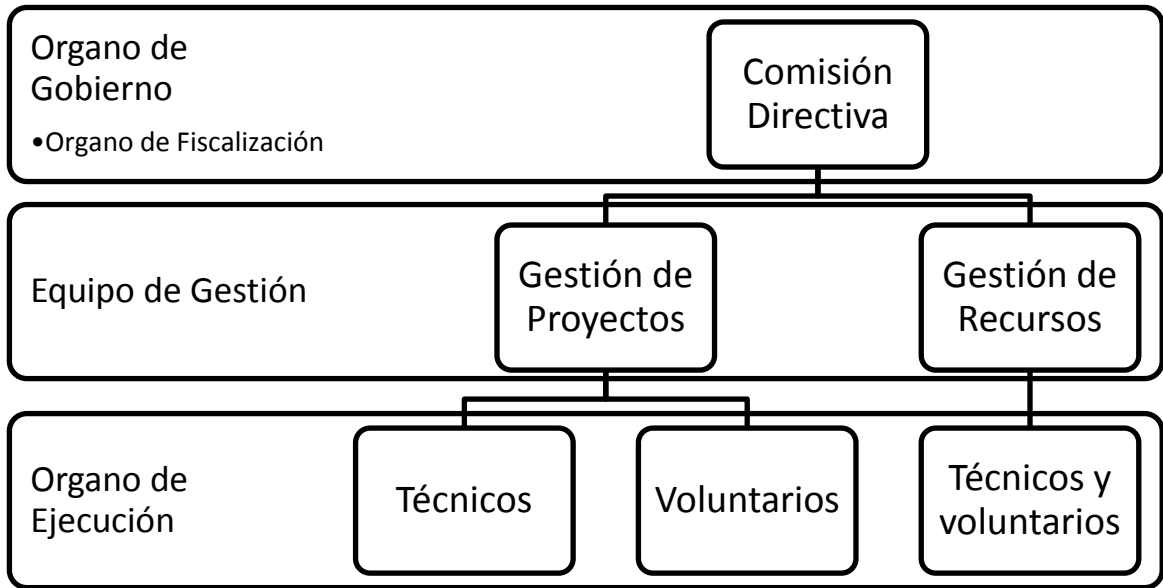
CeDRUS está constituida como una Asociación Civil, registrada en Personería Jurídica de la provincia de Salta a nivel provincial y en el registro de ONGs ambientalistas a nivel nacional.

Funcionalmente, se divide en tres Órganos que posibilitan el funcionamiento de la misma a distintos niveles. Las decisiones son tomadas por el Órgano de Gobierno a través de la Comisión Directiva, quien dirige y administra la Asociación y está integrada por 7 miembros titulares y 2 suplentes, formado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un pro tesorero, dos vocales titulares y dos vocales suplentes

Así mismo, existe un Órgano de Fiscalización que se encarga de verificar el cumplimiento de las leyes, Estatuto y reglamentos internos.

El Órgano de Gestión se sustenta por las direcciones del Órgano de Gobierno y su función es identificar los proyectos que se llevaran a cabo, oficiar los recursos necesarios para hacerlo, y administrarlos para el éxito del proyecto. A nivel Gestión de proyectos la Organización trabaja con profesionales con experiencia previa en la formulación y gestión de proyectos liderados por ONGs, que pueden actuar como consultores en esta etapa. En cuanto a la Gestión de Recursos, un profesional contador lleva los registros legales y auditorías internas correspondientes.

Finalmente, el Órgano de Ejecución constituye el motor en terreno de la organización; y está formado por profesionales, rentados y voluntarios, que comparten los objetivos de la institución y se dedican con profesionalismo a la ejecución de los proyectos.



Filosofía de la organización

Misión

La misión de CeDRUS es la de contribuir al cuidado del medio ambiente, inspirando a los diferentes actores sociales: empresas, productores, gobierno y público en general; sobre el manejo apropiado de los recursos naturales, participando en la ejecución y administración de proyectos estratégicos de desarrollo ambiental en el ámbito local y nacional.

Estos son los lineamientos generales que deben regir nuestro actuar día a día dentro de la ONG, es deber de cada uno de nosotros interiorizarlos y alinear nuestros esfuerzos hacia la consecución de la visión.

Visión

Con CeDRUS queremos constituirnos como una organización referente a nivel global en la búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas ambientales, procurando mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras. Así lograr un mundo en donde los pueblos vivan en igualdad y dignidad y en armonía con la naturaleza.

Para ello, pone a disposición las mejores capacidades profesionales para garantizar altos niveles de eficiencia en sus actuaciones a la vez que adquiere un fuerte compromiso con todos sus grupos de interés para el cumplimiento de su misión.

Principios y Valores

CeDRUS reconoce que sus colaboradores, son su razón de ser y actuar. CeDRUS es una organización donde la flexibilidad y adaptación son pilares de su filosofía, estos conceptos le permiten una relación acorde a las expectativas de sus colaboradores y contrapartes.

En la ONG valoramos las relaciones interpersonales de sus integrantes, relaciones basadas en el respeto, confianza, ayuda, empatía y en el deseo mutuo de superación. Nos preocupamos por lograr los objetivos de nuestros colaboradores, pues reconocemos en ellos la aidez, el esfuerzo, la confianza y la ética que nos permiten cumplir los nuestros.

Como organización queremos elaborar soluciones a las problemáticas ambientales mediante un trabajo participativo con las personas y comunidades implicadas, garantizando una mejora en su calidad de vida y el mínimo perjuicio posible

al ambiente. Siempre bajo el entendimiento y respeto de sus necesidades, valores y creencias, formulando, ejecutando e implementando proyectos tanto en el ámbito rural como urbano que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.

Valores

Como valores institucionales podemos señalar, tanto los valores que caracterizan a sus miembros como personas, alineados con los valores de CeDRUS:

- Participación voluntaria y responsable.
- Intercambio y aprendizaje continuo.
- Integración entre ciencia, tecnología y valores sociales.
- Respeto por la complejidad ambiental de cada sitio.
- Visión global y acción local.

DIAGNÓSTICO DE LA **SITUACIÓN**

La comisión directiva en coordinación con una futura relacionista pública ha trabajado distinta documentación para elaborar un diagnóstico de la situación para la comunicación de CeDRUS. La documentación inicialmente disponible era la de la Información Institucional, en principio nada relacionado específicamente con comunicación.

Se detectó carencias en la información relativa tanto a comunicación interna como externa. Con respecto a comunicación interna, se consideró necesario recoger información adicional dentro de la organización, con el grupo de trabajo de la misma. Con respecto a comunicación externa, se detectó carencias en información al respecto de sus grupos de interés.

En una primera etapa, se desarrolló una reunión con los directivos de la organización para discutir y empaparse de lo que se refiera a la creación del plan de comunicación. Se desarrolló una reunión en donde los miembros dieron a conocer las carencias en tema de comunicación de proyectos y la inquietud de la creación de un **plan estratégico de comunicación.**

Objetivos del Diagnóstico

- Evaluar en qué grado los diferentes sujetos conocen acerca de la Fundación
- Identificar el atributo principal que los diferentes sujetos consideran como ventaja competitiva
- Verificar por parte de los sujetos actualmente activos, si existe un grado de fidelización con la Fundación
- Evaluar la reputación actual que tiene la Fundación con sus públicos
- Establecer la eficiencia de los procesos de comunicación externa

Metodología

El enfoque metodológico que se ha utilizado para el presente estudio es mixto, puesto que se busca medir el grado de identificación y conocimiento que los diferentes sujetos tienen con respecto a la Fundación, y así mismo, identificar las cualidades clave con las que se relaciona el éxito de esta entidad.

El estudio se ha realizado a través de una investigación descriptiva, ya que este diseño permite medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, para así especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se está investigando. Y en base a ello evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante una situación dada, probando por este medio las hipótesis específicas y examinando la relación entre las variables.

Sujetos

El universo de estudio de este trabajo de investigación han sido estudiantes universitarios, profesionales y empresarios, que han sido beneficiados, o han participado en algún proyecto de Fundación CeDRUS.

Se han establecido los siguientes 3 tipos de sujetos:

- Sujeto 1 (estudiantes): agrupa a todos los voluntarios de la fundación que se encuentran dentro del segmento de estudiantes universitarios y que actualmente donan su tiempo para el desarrollo de los proyectos.
- Sujeto 2 (profesionales, voluntarios y jueces): está conformado por ex alumnos pertenecientes a CeDRUS (profesionales que mientras que fueron estudiantes universitarios formaban parte de algún equipo CeDRUS),

profesionales de diferentes ramas, profesionales que forman parte de la Junta Directiva de Fundación CeDRUS y líderes empresariales que actualmente son voluntarios de la Fundación.

Para fines de este trabajo, se contempló trabajar con al menos el 50% del total del sujeto 1 y 2

Total de estudiantes voluntarios	67
Total de estudiantes a encuestar	34
Total de profesionales voluntarios	15
Total de profesionales a encuestar	8

- Sujeto 3 (experto): profesional de la rama de comunicación o mercadotecnia, que tenga una alta experiencia en el manejo del posicionamiento y fortalecimiento de imagen institucional para organizaciones del tercer sector

Instrumentos

El instrumento utilizado fue una encuesta, la cual permitió realizar un sondeo sobre la percepción que tienen los diferentes públicos con respecto a la fundación; dado que no se realizó un estudio mercadológico de principios estadísticos, no se ha tomado en cuenta margen de error o nivel de confianza para el cálculo de una muestra representativa, sino más bien se ha buscado realizar una exploración dentro del universo para verificar algunos de los supuestos presentado en el Análisis FODA y descubrir de forma cuantitativa y real la percepción e identificación que tienen los sujetos respecto a la Fundación CeDRUS en la Provincia de Salta.

Se utilizó el mismo instrumento para medir a los sujetos 1, 2 y 3, con el cual se pretendía medir la imagen, fidelización y la eficacia de la comunicación de la Fundación hacia cada uno de los diferentes públicos identificados, el instrumento se presenta en el Anexo1.

Las encuestas a los sujetos 1 y 2 se realizaron a través de internet, buscando que al menos el 50% del universo total respondiera, para darle una mayor confiabilidad a los datos. El instrumento se presenta en el anexo 1.

Para la recopilación de información por parte del sujeto 3, se realizó una entrevista cara a cara, el instrumento fue una guía de entrevistas la cual se presenta en el anexo 2.

Análisis FODA

Con la información reunida, se elaboró el análisis FODA que se presenta a continuación

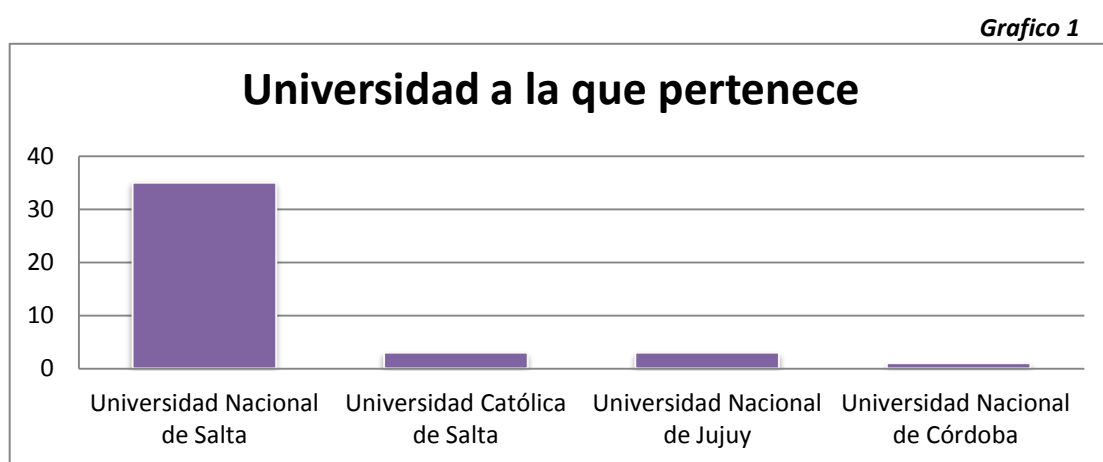
Fortalezas	Debilidades
Convenios con otras instituciones.	No poseen un Plan Estratégico de comunicación.
Buena base de expertos (Recursos Naturales)	Comunicación Interna informal.
Interés por participar en concursos de proyectos sobre Recursos Naturales y Medio Ambiente	No cuentan con una amplia relación con los medios
Lazos de colaboración con otras instituciones locales y nacionales.	Red Social (Facebook) desactualizada.
	Uso incorrecto de las herramientas de comunicación propias.
Oportunidades	Amenazas
Tres futuros proyectos de concientización	Proyectos de concientización dependen de concursos.
Charlas en la UNSa para hacerse conocer y atraer voluntarios.	Falta de colaboración activa por parte de la sociedad.

PRESENTACIÓN DE **RESULTADOS Y DIAGNOSTICO**

Resultado obtenidos por parte de los públicos de la Fundación

Para la realización del diagnóstico se encuentran a un total de 42 personas, 34 pertenecientes al conjunto del sujeto 1 y 8 pertenecientes al conjunto del sujeto 2, como método de recolección de datos se utilizó una encuesta con preguntas cerradas que fueron enviadas por mail y un porcentaje de manera presencial.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos a través de las 42 encuestas.



En el grafico 1 se puede observar que la mayoría de los encuestados pertenece, o pertenecía a la Universidad Nacional de Salta, seguido por la Universidad Católica de Salta y la Universidad Nacional de Jujuy y por último y en un menor porcentaje pertenecen a la universidad Nacional de Córdoba.

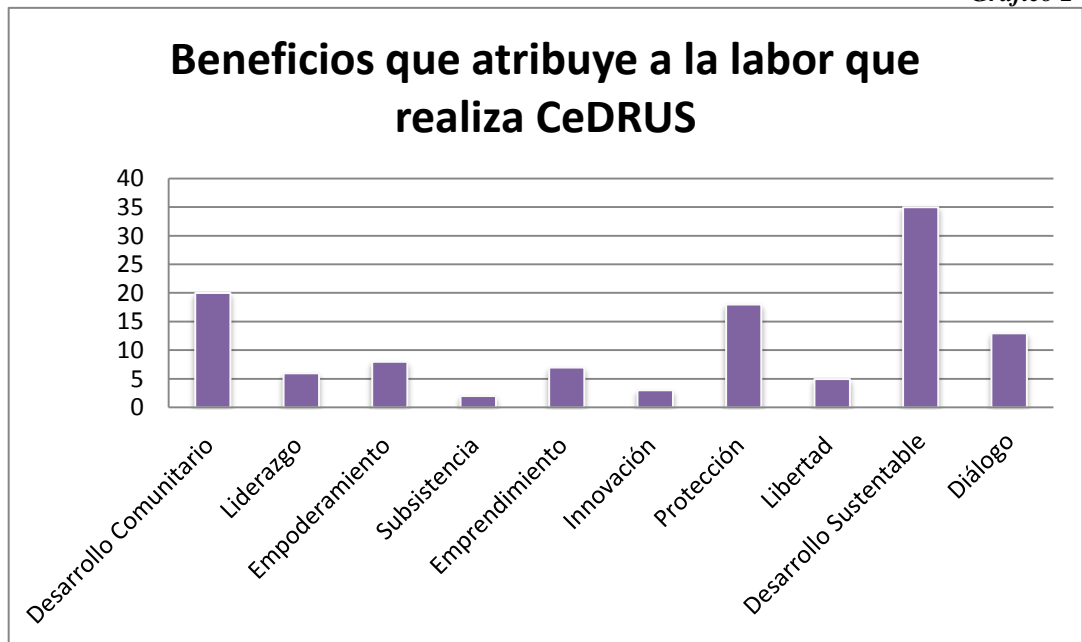
A continuación se presentan los resultados obtenidos con respecto al grado de conocimiento que los encuestados tienen con respecto a la fundación CeDRUS.

Al consultarles cuales son los beneficios que atribuyen a la labor de los programas de la Fundación, se encontró que el atributo de mayor reconocimiento por parte de los sujetos

es el *Desarrollo Sustentable*, seguido por el Desarrollo Comunitario, la Protección y el Diálogo.

Es importante desatacar que los atributos de Libertad, Innovación y Subsistencia, no son atributos que la Fundación asuma como parte del rol de la misma. Sin embargo podemos observar en el grafico 2 que una proporción de los sujetos han considerado estos atributos con una relevancia sobre otros que si forman parte de las actividades

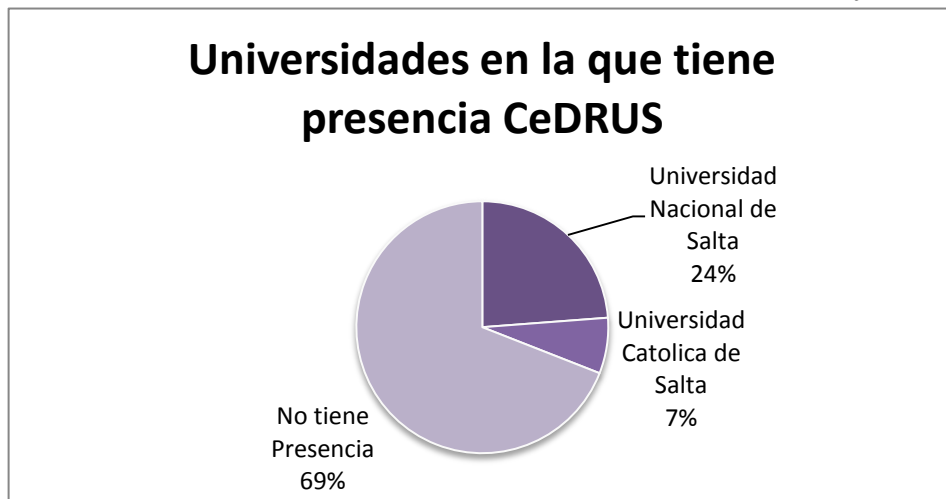
Grafico 2



Se preguntó acerca del origen de las actividades de la Fundación CeDRUS, y aproximadamente un 23,81% de los encuestados creen que la Fundación surge como un programa propio de una universidad y un 76,19% considera que la Fundación no nació como un proyecto propio de una universidad, cabe aclarar que el surgimiento de la Fundación se da como iniciativa de un grupo de jóvenes recién recibidos y próximos a recibirse de carreras que tiene que ver con Recursos Naturales.

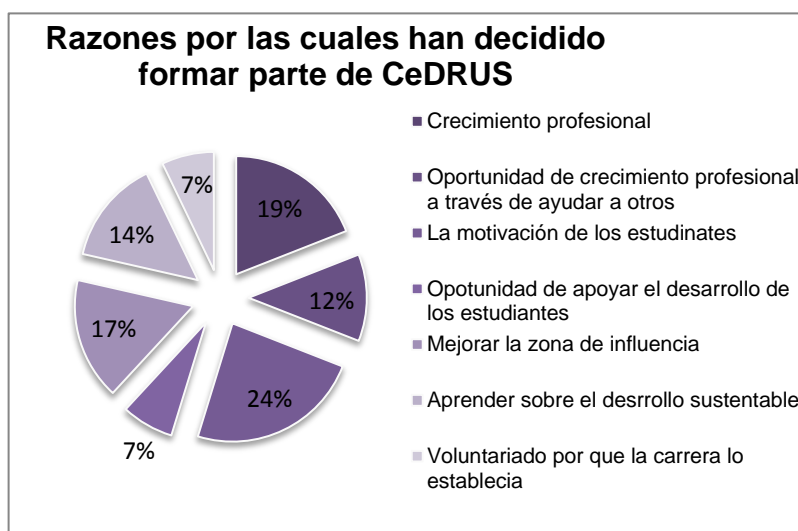
En el grafico 3 podemos observar en que porcentaje tiene presencia la Fundación en la distintas Universidades, se muestra que un 69% de los encuestados sostiene que la Fundación no tiene presencia en ninguna universidad de la zona, un 24% dice que tiene presencia en la Universidad Nacional de Salta y una minoría en la Universidad Católica de Salta.

Grafico 3



A continuación se presentan los resultados de la evaluación con respecto a la identificación de la ventaja competitiva que los sujetos perciben de la Fundación CeDRUS.

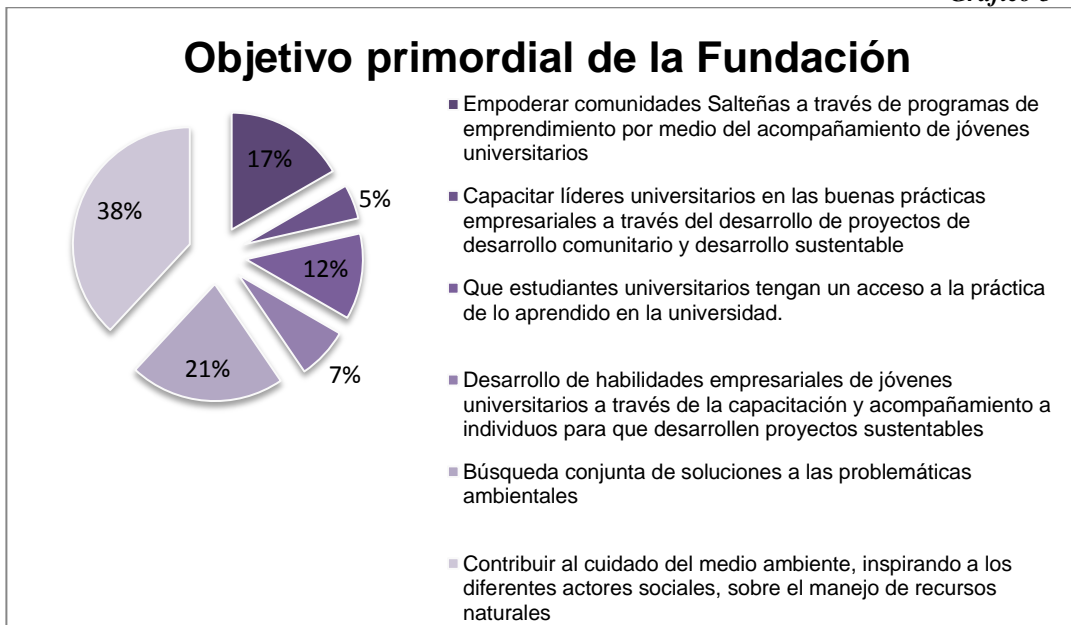
Grafico 4



Se preguntó abiertamente la razón por la cual los sujetos han decidido formar parte de la fundación y los resultados obtenidos entre los sujetos encuestados fueron que un 24% de los sujetos forma parte por motivación de los estudiantes a ir adentrándose a lo que en el futuro van a desempeñarse como profesionales, un 19% considera formar parte para un crecimiento profesional a futuro, un 17% para ayudar a mejorar la zona de influencia, un 14% utiliza la fundación como un medio para aprender sobre el Desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente, el 12% como una oportunidad de crecimiento profesional a través de ayudar a los otros; y en un menor porcentaje con un 7% porque lo consideran una oportunidad de apoyar el desarrollo de los estudiante y por qué la carrera establecía una actividad de voluntariado.

Posteriormente se pidió que identificaran cuál es el objetivo primordial que persigue Fundación CeDRUS, se encontró que únicamente un 38% y 21% tienen claro cuál es el objetivo primordial que persigue la Fundación. Lo cual indica que el 41% de los sujetos, no tiene claro cuál es el objetivo principal, debido a que el resto de las opciones planteadas variaban entre beneficiar a la comunidad con apoyo de los estudiantes o capacitar a los estudiantes en la práctica a través del apoyo a las comunidades. Los resultados se muestran en gráfico 5

Grafico 5

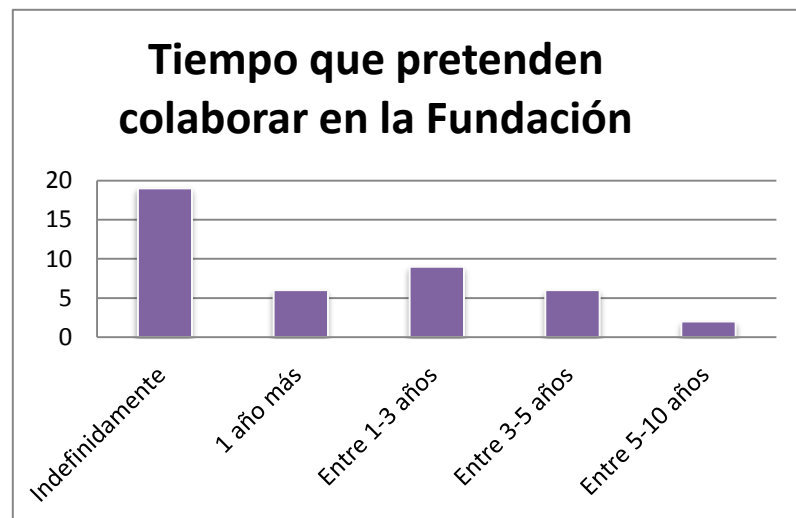


Asimismo se realizaron dos preguntas para evaluar la reputación de la Fundación con los encuestados , y se descubrió que aproximadamente un 81% de los encuestados, mantienen la misma percepción que tenían sobre la Fundación al momento de comenzar la relación con la misma, mientras que el 19% restante asegura que la Fundación ha superado las expectativas, que a través del tiempo la percepción que tenían ha mejorado en cuanto a la logística de trabajo grupal, en el desarrollo de proyectos, la motivación de emprender, y la magnitud de la Fundación.

El 100% de los encuestados recomendaría a otras personas formar parte de Fundación CeDRUS, en la Provincia de Salta.

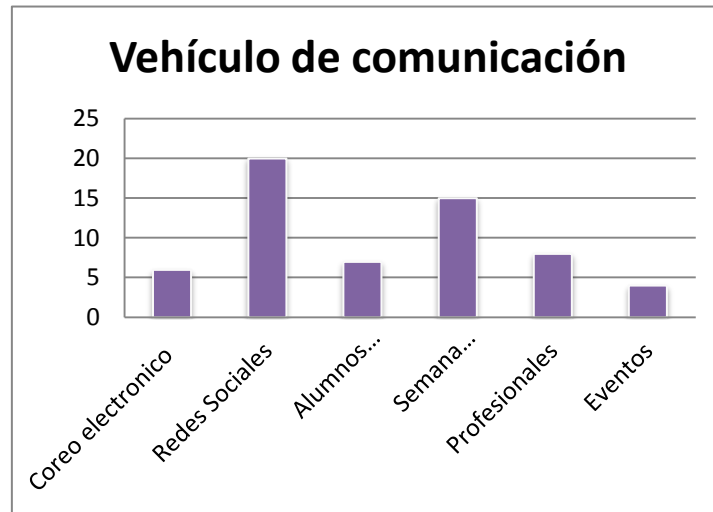
Buscando verificar si los sujetos tienen a su vez un grado de fidelización con respecto a la Fundación, se preguntó a los sujetos por cuánto tiempo más pretenden seguir colaborando con esta iniciativa, y se descubrió que, la mayoría de sus encuestados pretende permanecer apoyando a la iniciativa por tiempo indefinido. A continuación se presentan los datos en el gráfico 6.

Grafico 6



Con respecto a la eficiencia de los procesos de comunicación, se realizaron cuatro preguntas a los encuestados, para determinar cuáles son los vehículos de comunicación más efectivos y evaluar los procesos actuales.

Grafico 7

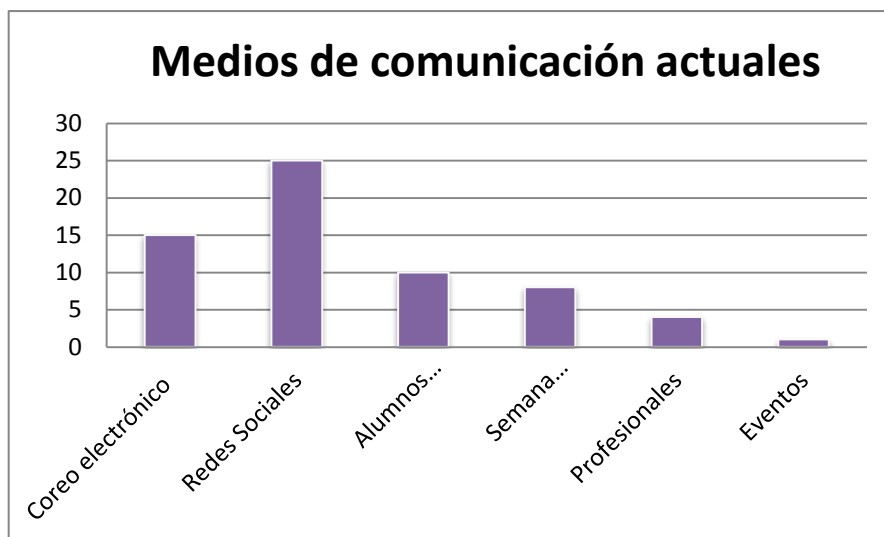


Según los resultados de esta encuesta, el vehículo por el cual la mayoría de los encuestados ha conocido sobre las actividades y existencia de Fundación CeDRUS, ha sido por medio de las redes sociales, a través de las publicaciones que desarrollan muy de vez en cuando para dar a conocer sus proyectos. Otros vehículos de comunicación de gran eficiencia para los sujetos han sido las semanas informativas que se desarrollan en las universidades, seguidos por los profesionales que dan a conocer la labor de la Fundación.

Al preguntar a través de qué vehículos de comunicación se informan actualmente sobre las actividades y actualizaciones de Fundación CeDRUS, se ha obtenido resultados interesantes sobre la variación de elección de los vehículos de comunicación, pues se observa, en primer lugar se informan a través de redes sociales, seguido por correo electrónico y otros alumnos universitarios.

Los datos se muestran en el siguiente gráfico.

Grafico 8



Con la finalidad de mejorar los procesos de comunicación actual de la Fundación, los sujetos encuestados han sugerido la creación de un boletín mensual que presente el avance o resultado de los proyectos que se desarrollan actualmente, la actualización del sitio web y las páginas oficiales en redes sociales, mayor presencia en las reuniones de equipos, y en su mayoría identificaron la necesidad de mejorar la comunicación intergrupala.

Aspectos relevantes con entrevistas con expertos

De la entrevista al experto en comunicación, se han generado las siguientes recomendaciones generales:

- Es importante que una organización tenga una filosofía, una razón de ser y del hacer, pero es igual de importante que tanto los colaboradores como también los públicos conozcan la filosofía de la organización, en especial los colaboradores.

Por lo que es crucial que Fundación CeDRUS realice los esfuerzos necesarios para instruir a sus diferentes públicos con respecto a la filosofía institucional. Es necesario que entiendan la filosofía de la organización más de que la sepan de memoria, pues serán ellos quienes posteriormente transmitirán el mensaje.

- La oficina central de la Fundación debe de establecer una estrategia de comunicación que sirva como parámetros de acción para cada uno de los equipos de trabajo, la cual permitirá mantener la imagen de la organización en cada uno de los equipos, sin disminuir la creatividad e ímpetu de los voluntarios en las actividades que desarrollan.
- La Fundación debe de realizar un mayor esfuerzo por crear un ambiente de unidad, de compañerismo, una identidad como miembro de la organización más que de un equipo. Esto puede realizarse a través de actividades centrales en las que se conlleva a trabajar con miembros de diferentes equipos, lo que también permite que los sujetos se conozcan entre ellos, que conozcan las fortalezas y debilidades de los otros, y las oportunidades para crear posteriormente alianzas entre equipos.
- Las comunidades son un público que no debe dejarse desatendido en cuanto a comunicación, ya que son ellos quienes pueden afirmar si los resultados del trabajo son positivos o no lo son. Ellos representan los clientes de la organización.

Conclusiones del diagnóstico

A través de los resultados del diagnóstico se comprobó que la mayoría de los encuestados desconocen que Fundación CeDRUS es una organización sin fines de lucro, privada, y ajena a cualquier universidad. La mayoría de esta porción de los sujetos considera que la Fundación no surge de un proyecto universitario, sino que tienen en claro que su nacimiento se da por iniciativa de un grupo de jóvenes que pertenecían a la carrera de Recursos Naturales.

También se demostró que los sujetos tienen un alto grado de desconocimiento intergrupales, pues desconocen en qué otras universidades se cuenta con el apoyo para el desarrollo de las actividades de la Fundación.

Por otro lado, los resultados muestran que los sujetos identifican claramente los atributos principales que la Fundación persigue a través de los proyectos que desarrolla, sin embargo algunos atributos ajenos al giro de los proyectos de la fundación también fueron destacadamente seleccionados, tanto por estudiantes como profesionales.

A pesar de que se demostró que los sujetos no tienen del todo claro el objetivo primordial que la Fundación persigue, la mayoría ha manifestado que la razón por la que han decidido participar como voluntarios de Fundación CeDRUS se basa en la motivación de los estudiantes, pero que después de involucrarse con la Fundación han encontrado que ofrece una manera de ayudar al género humano de manera que esta ayuda trascienda, pues los proyectos que se desarrollan empoderan a las personas.

A través de los resultados del diagnóstico se descubrió que los sujetos se encuentran motivados e identificados con las iniciativas que desarrolla Fundación

CeDRUS, pues aseguran que encuentran en ella la forma de ayudar a otras personas, ayudar al desarrollo de la Provincia, al crecimiento de nuevos profesionales, y a la vez desarrollan y potencializan sus habilidades profesionales.

Son estas algunas de las razones por las cuales el 100% de los encuestados ha manifestado que recomendaría a otras personas involucrarse con los proyectos de la Fundación.

Al convertirse en sujetos involucrados con la Fundación, las redes sociales son los medios por los que más se informan. Sin embargo, los sujetos han manifestado una deficiencia en el proceso de comunicación por parte de la Fundación, pues aseguran que no se actualiza la información de manera periódica.

Como hallazgo final, se descubrió que Fundación CeDRUS tiene una excelente reputación con sus actuales públicos, pues aproximadamente un 81% afirma que la percepción que tenía al comenzar sus actividades con la Fundación es igual de buena que cuando inició, mientras que el 19% restante afirma que su percepción ha mejorado a través del tiempo pues consideran que la Fundación es mucho mejor. Y aproximadamente más de un 50% de los sujetos encuestados pretende continuar el voluntariado en la Fundación por más de 1 año.

PLAN DE COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL.

Objetivos del plan

El éxito de los proyectos depende de manera crítica, de una efectiva estrategia de información, educación y comunicación de los componentes. Incluso algunos de los programas mejor diseñados han obtenido escasos resultados por que las personas que toman las decisiones en el proyecto y los beneficiarios no fueron consultados adecuadamente, informados, educado y comunicados.

Por lo tanto, para conseguir esto en los sectores en donde se centran los proyectos, se debe crear una cultura de comunicación, donde el dialogo, la confianza y la participación se conviertan en un componente importante.

En este marco los objetivos generales de la estrategia de comunicación son los siguientes:

- Instruir a los públicos objetivo sobre CeDRUS: en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; sus resultados; entidades con las que tiene alianzas; etc.
- Consolidar la imagen de la Fundación ante los potenciales actores involucrados y a los principales voluntarios.
- Fomentar una comunicación institucional eficaz, transparente y amigable para todos los públicos de la Fundación.
- Diseñar un proceso de establecimiento de vinculaciones con el entorno, empresas e instituciones.

La comunicación es un instrumento para la colaboración y la participación sobre la base de un dialogo de dos vías, donde los emisores y receptores de información interactúan en igualdad de condiciones, conduciendo esto a un intercambio y descubrimiento mutuo.

La comunicación es fundamental en el proceso de desarrollo, ya que atiende a la dimensión humana.

Desarrollo del plan de comunicación

El siguiente plan de comunicación externa se ha diseñado con la finalidad de fortalecer la imagen de Fundación CeDRUS ante sus públicos externos, para lograr un posicionamiento como socio clave en el desarrollo empresarial salteño. Para ello se han elegido estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, visión y misión de Fundación CeDRUS, a la vez que sean innovadoras y permitan obtener grandes ventajas a través de bajos costos. El voluntariado de alto nivel académico e interacción web con el que cuenta la Fundación, es el ente clave que permitirá implementar dentro del siguiente plan estrategias innovadoras tanto vía electrónica, como también a través de actividades que los equipos de trabajo universitarios puedan llevar acabo.

También se ha tomado en cuenta el tipo de entorno en el que se encuentra inmersa la organización, el cual se ha determinado como un entorno simple y estático, pues por su origen y funcionalidad la Fundación no se ve atacada por ningún público o entidad (sin embargo deberá estar preparada ya que toda organización puede en algún momento ser propensa a un ataque o crisis); además los cambios en los que se ve sumergida a través del tiempo son propios de la evolución de la organización y de las corrientes en las que se ven sumergidos tanto los estudiantes y profesionales, como

también las propias comunidades beneficiadas. Pero cada uno de estos cambios puede ser predeterminado por la Fundación por simple evolución.

Por último, para lograr el fortalecimiento de la imagen de la Fundación ante sus públicos, y a su vez el posicionamiento buscado, el siguiente plan de comunicación externa ha sido diseñado bajo un agente del cambio tipo educativo/participativo, el cual se realizará a través de la inclusión de algunos públicos como ejecutores del propio proceso de comunicación, y herramientas digitales.

Estrategias

A continuación se presenta el listado de las estrategias propuestas para alcanzar los diferentes objetivos del presente plan de comunicación:

- **Estrategia 1,1:** Dar a conocer el origen de la Fundación, desde sus inicios en la Provincia de Salta, la filosofía de la organización y las actividades desarrolladas.
- **Estrategia 1,2:** Proporcionar información periódica sobre los avances, actividades y alianzas desarrolladas por la Fundación y sus diferentes grupos.
- **Estrategia 1,3:** Encadenar una red de nodos de comunicación que involucre a todos los públicos objetivos.
- **Estrategia 2,1:** Identificar a los públicos objetivo que puedan ser potenciales actores involucrados y analizar la relación que la Fundación busca entablar con ellos.

- **Estrategia 2,2:** Informar a los públicos objetivo sobre la filosofía de la Fundación, las actividades que se realizan y los resultados que se obtienen.
- **Estrategia 2,3:** Generar estratégicamente cobertura noticiosa positiva en medios claves acerca de las actividades que lleva a cabo la Fundación, y los resultados de las mismas.
- **Estrategia 3,1:** Realizar un protocolo de comunicación segmentado para cada uno de los públicos objetivo.
- **Estrategia 3,2:** Orientar a los diferentes equipos de la Fundación hacia un pensamiento multifuncional.
- **Estrategia 4,1:** Identificar los diferentes sujetos con los cuales sea de beneficio establecer una relación bidireccional.
- **Estrategia 4,2:** Identificar el grado de vinculación que se busca y el perfil que se pretende manejar con los sujetos.
- **Estrategia 4,3:** Establecer los métodos de acción para mantener una comunicación de manera periódica.

Tácticas

Una vez planteadas las estrategias para el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente, se presentarán un conjunto de tácticas desarrolladas para la realización de cada una de las estrategias anteriores.

- **Táctica 1,1,1:** Elaborar una serie de mensajes clave para la Fundación
- **Táctica 1,1,2:** Realizar un video institucional y difundirlo a través de la página web y redes sociales
- **Táctica 1, 1,3:** Elaborar un folleto corporativo con la historia de la Fundación, su filosofía y el detalle de la visión estratégica. Este folleto deberá de poder descargarse en el sitio web de la organización
- **Táctica 1,1,4:** Desarrollar una presentación de credenciales en formato Power Point o Prezi para la Fundación, la cual sirva de apoyo ante posibles voluntarios o líderes de opinión
- **Táctica 1,1,5:** Definir voceros de la Fundación
- **Táctica 1,1,6:** Actualizar contenidos en la página web y redes sociales
- **Táctica 1,2,1:** Crear un perfil y un grupo para la Fundación en la red LinkedIn
- **Táctica 1,2,2:** Realizar un boletín bimensual sobre las actividades desarrolladas a cabo tanto por la Fundación como por los diferentes grupos, el cual se enviará vía email, se colocará en la página web y las diferentes redes sociales
- **Táctica 1,2,3:** Realizar mailing de manera ocasional, con la finalidad de informar sobre decisiones corporativas

- **Táctica 1,2,4:** Presentar videos con casos de éxito en página web y redes sociales
- **Táctica 1,2,5:** Participación de los voceros en eventos de emprendimiento y desarrollo comunitario
- **Táctica 1,2,6:** Participación con stand en eventos de emprendimiento, desarrollo comunitario y voluntariado estudiantil
- **Táctica 1,2,7:** Informar de las acciones que desarrolla la Fundación y sus diferentes a través de las redes sociales
- **Táctica 1,3,1:** Identificar a los líderes dentro de los diferentes segmentos de cada público objetivo, para que cada uno pueda ser el nodo de comunicación
- **Táctica 1,3,2:** Mantener una relación continua con los nodos de comunicación en la cual se proporcione información actualizada, y también se monitoree la emisión de los mensajes
- **Táctica 2,1,1:** Realizar un listado de públicos para identificar a los diferentes públicos y tipificarlos en base a la relación que tienen con la organización, y la que la organización busca tener con ellos
- **Táctica 2,1,2:** Realizar un mapa de poder
- **Táctica 2,1,3:** Analizar qué perfil se desea presentar ante cada uno de los públicos identificados como objetivo
- **Táctica 2,2,1:** Identificar el foco estratégico de la Fundación

- **Táctica 2, 2,2:** Elaborar una matriz de públicos identificando los objetivos de comunicación, los mensajes clave y los vehículos por los que se dirigirá la comunicación.
- **Táctica 2,2,3:** Elaborar una presentación en formato Power Point o Prezi, enfocada para estudiantes voluntarios, para profesionales, para posibles voluntarios, para jueces y para comunidades beneficiadas; en la cual se incluyan los mensajes clave identificados y el video institucional
- **Táctica 2,3,1:** Seleccionar los medios clave en los que se buscará que la Fundación tenga presencia, identificando los periodistas de cada medio
- **Táctica 2,3,2:** Desarrollar ficha técnica para proporcionar a medios clave
- **Táctica 2,3,3** Capacitar a los voceros de la Fundación
- **Táctica 2,3,4:** Fortalecer la relación con directores y editores de medios de comunicación
- **Táctica 2,3,5:** Identificar columnistas líderes de opinión que puedan hablar sobre la organización
- **Táctica 2,3,6:** Gestionar testimoniales de líderes de opinión en medios de comunicación
- **Táctica 3,1,1:** Elaborar un diagrama del proceso de comunicación en el que se incluyan los diferentes públicos objetivo
- **Táctica 3,1,2:** Desarrollar un manual de comunicación para la Fundación
- **Táctica 3,1,3:** Socializar el manual de comunicación con los públicos seleccionados

- **Táctica 3,2,1:** Fomentar una sana competencia a través de la mezcla entre integrantes de diferentes equipos universitarios
- **Táctica 3,2,2:** Crear una competencia entre los equipos institucionales, la cual deba tener un objetivo institucional
- **Táctica 3,2,3:** Generar un perfil de las capacidades estratégicas de los diferentes grupos de la Fundación
- **Táctica 4,1,1:** Realizar un mapeo de públicos e identificar a las empresas, instituciones u organizaciones que podrían relacionarse con la Fundación
- **Táctica 4,1,2:** Elaborar un mapa de poder con los públicos seleccionados en el mapa de públicos de la táctica 4,1,1
- **Táctica 4,1,3:** Identificar si los públicos seleccionados en el mapa de públicos de la táctica 4,1,1, están apoyando actualmente a otras iniciativas
- **Táctica 4,2,1:** Definir cuál es el aporte que se pretende de cada una de los públicos identificados en el mapa de públicos de la estrategia 4,1,1 y cuál sería el aporte que la Fundación puede ofrecer a los mismos
- **Táctica 4,2,2:** Realizar una matriz estratégica en la que se presente el grado de interés con cada uno de los públicos y el perfil que se desea mantener ante ellos
- **Táctica 4,2,3:** Elaborar un protocolo de comunicación para las diferentes organizaciones con las que se desea obtener una vinculación en base al interés y el perfil seleccionado

- **Táctica 4,3,1:** Enviar una carta de presentación de la Fundación a todas las personas e instituciones identificadas en la táctica 4,1,1; la cual deberá firmar la Dirección Ejecutiva de la Fundación
- **Táctica 4,3,2:** Solicitar una reunión con los Directores de las instituciones identificadas en la táctica 4,1,1 y presentarles a la filosofía de la Fundación, sus objetivos, proyectos, y las formas en las que puede generarse un apoyo bidireccional
- **Táctica 4,3,3:** Realizar un video institucional para posibles donantes o aliados
- **Táctica 4,3,4:** Identificar los vehículos de comunicación que se utilizarán de manera periódica con cada uno de los sujetos de este público objetivo

Cada una de las estrategias y tácticas se han presentado enumeradas pues corresponden a cada uno de los objetivos propuestos dentro de este plan de comunicación, a continuación se presentará un esquema en el que puede apreciarse las estrategias y tácticas correspondientes a cada uno de los objetivos. Posteriormente se presenta el desarrollo de cada una de las tácticas propuestas

Objetivos	Estrategias	Tácticas						
Instruir a los públicos objetivo sobre CeDRUS: en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; sus resultados; entidades con las que tiene alianzas; etc.	Estrategia 1,1: Dar a conocer el origen de la Fundación, desde sus inicios en la Provincia de Salta, la filosofía de la organización y las actividades desarrolladas.	Táctica 1,1,1: Elaborar una serie de mensajes clave para la Fundación	Táctica 1,1,2: Realizar un video institucional y difundirlo a través de la página web y redes sociales	Táctica 1, 1,3: Elaborar un folleto corporativo con la historia de la Fundación, su filosofía y el detalle de la visión estratégica. Este folleto deberá de poder descargarse en el sitio web de la organización	Táctica 1,1,4: Desarrollar una presentación de credenciales en formato Power Point o Prezi para la Fundación, la cual sirva de apoyo ante posibles voluntarios o líderes de opinión	Táctica 1,1,5: Definir voceros de la Fundación	Táctica 1,1,6: Actualizar contenidos en la página web y redes sociales	
	Estrategia 1,2: Proporcionar información periódica sobre los avances, actividades y alianzas desarrolladas por la Fundación y sus diferentes grupos.	Táctica 1,2,1: Crear un perfil y un grupo para la Fundación en la red LinkedIn	Táctica 1,2,2: Realizar un boletín bimensual sobre las actividades desarrolladas a cabo tanto por la Fundación como por los diferentes grupos, el cual se enviará vía email, se colocará en la página web y las diferentes redes sociales	Táctica 1,2,3: Realizar mailing de manera ocasional, con la finalidad de informar sobre decisiones corporativas	Táctica 1,2,4: Presentar videos con casos de éxito en página web y redes sociales	Táctica 1,2,5: Participación de los voceros en eventos de emprendimiento y desarrollo comunitario	Táctica 1,2,6: Participación con stand en eventos de emprendimiento, desarrollo comunitario y voluntariado estudiantil	Táctica 1,2,7: Informar de las acciones que desarrolla la Fundación y sus diferentes a través de las redes sociales
	Estrategia 1,3: Encadenar una red de nodos de comunicación que involucre a todos	Táctica 1,3,1: Identificar a los líderes dentro de los	Táctica 1,3,2: Mantener una					

	los públicos objetivos.	diferentes segmentos de cada público objetivo, para que cada uno pueda ser el nodo de comunicación	relación continua con los nodos de comunicación en la cual se proporcione información actualizada, y también se monitoree la emisión de los mensajes	
Consolidar la imagen de la Fundación ante los potenciales actores involucrados y a los principales voluntarios.	Estrategia 2,1: Identificar a los públicos objetivo que puedan ser potenciales actores involucrados y analizar la relación que la Fundación busca entablar con ellos.	Táctica 2,1,1: Realizar un listado de públicos para identificar a los diferentes públicos y tipificarlos en base a la relación que tienen con la organización, y la que la organización busca tener con ellos	Táctica 2,1,2: Realizar un mapa de poder	Táctica 2,1,3: Analizar qué perfil se desea presentar ante cada uno de los públicos identificados como objetivo

	<p>Estrategia 2,2: Informar a los públicos objetivo sobre la filosofía de la Fundación, las actividades que se realizan y los resultados que se obtienen.</p>	<p>Táctica 2,2,1: Identificar el foco estratégico de la Fundación</p>	<p>Táctica 2,2,2: Elaborar una matriz de públicos identificando los objetivos de comunicación, los mensajes clave y los vehículos por los que se dirigirá la comunicación.</p>	<p>Táctica 2,2,3: Elaborar una presentación en formato Power Point o Prezi, enfocada para estudiantes voluntarios, para profesionales, para posibles voluntarios, para jueces y para comunidades beneficiadas; en la cual se incluyan los mensajes clave identificados y el video institucional</p>			
	<p>Estrategia 2,3: Generar estratégicamente cobertura noticiosa positiva en medios claves acerca de las actividades que lleva a cabo la Fundación, y los resultados de las mismas.</p>	<p>Táctica 2,3,1: Seleccionar los medios clave en los que se buscará que la Fundación tenga presencia, identificando los periodistas de cada medio</p>	<p>Táctica 2,3,2: Desarrollar ficha técnica para proporcionar a medios clave</p>	<p>Táctica 2,3,3: Capacitar a los voceros de la Fundación</p>	<p>Táctica 2,3,4: Fortalecer la relación con directores y editores de medios de comunicación</p>	<p>Táctica 2,3,5: Identificar columnistas líderes de opinión que puedan hablar sobre la organización</p>	<p>Táctica 2,3,6: Gestionar testimoniales de líderes de opinión en medios de comunicación</p>
<p>Fomentar una comunicación institucional eficaz, transparente y amigable para todos los públicos de la</p>	<p>Estrategia 3,1: Realizar un protocolo de comunicación segmentado para cada uno de los públicos objetivo.</p>	<p>Táctica 3,1,1: Elaborar un diagrama del proceso de comunicación en el que se incluyan los diferentes públicos</p>	<p>Táctica 3,1,2: Desarrollar un manual de comunicación para la Fundación</p>	<p>Táctica 3,1,3: Socializar el manual de comunicación con los públicos seleccionados</p>			

Fundación.		objetivo			
Diseñar un proceso de establecimiento de vinculaciones con el entorno, empresas e instituciones	Estrategia 4,1: Establecer los métodos de acción para mantener una comunicación de manera periódica	Táctica 4,1,1: Enviar una carta de presentación de la Fundación a todas las personas e instituciones identificadas en la táctica 4,1,1; la cual deberá firmar la Dirección Ejecutiva de la Fundación	Táctica 4,1,2: Solicitar una reunión con los Directores de las instituciones identificadas en la táctica 4,1,1 y presentarles a la filosofía de la Fundación, sus objetivos, proyectos, y las formas en las que puede generarse un apoyo bidireccional	Táctica 4,1,3: Realizar un video institucional para posibles donantes o aliados	Táctica 4,1,4: Identificar los vehículos de comunicación que se utilizarán de manera periódica con cada uno de los sujetos de este público objetivo
	Estrategia 3,2: Orientar a los diferentes equipos de la Fundación hacia un pensamiento multifuncional.	Táctica 3,2,1: Fomentar una sana competencia a través de la mezcla entre integrantes de diferentes equipos universitarios	Táctica 3,2,2: Crear una competencia entre los equipos institucionales, la cual deba tener un objetivo institucional	Táctica 3,2,3: Generar un perfil de las capacidades estratégicas de los diferentes grupos de la Fundación	

Objetivo 1: Instruir a los públicos objetivo sobre Fundación CeDRUS: en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; sus resultados; entidades con las que tiene alianzas; etc.

Estrategia 1,1: Dar a conocer el origen de la Fundación, desde sus inicios en la Provincia de Salta, la filosofía de la organización y las actividades desarrolladas.

a) Táctica 1, 1,1: Elaborar una serie de mensajes clave para la Fundación

Se deberá de desarrollar 3 mensajes clave, que refuercen el posicionamiento de Fundación CeDRUS como un socio clave en el desarrollo empresarial guatemalteco. Estos mensajes deberán estar alineados a la filosofía de la Fundación, y difundir la idea de una manera clara, concisa y atractiva para todos los públicos.

b) Táctica 1, 1,2: Realizar un video institucional y difundirlo a través de la página web y redes sociales

A través del video institucional se buscará transmitir la historia y evolución de la Fundación, su filosofía y valores, sus puntos fuertes y los mensajes clave.

El video deberá de ser dinámico, con un tono moderno y actual, que exprese el espíritu emprendedor e innovador de la Fundación, en el tiempo justo, el cual se estima de aproximadamente 3 minutos.

El video deberá de permanecer en la página principal del sitio web, y difundirse a través de las redes sociales en las que tiene participación la organización (Facebook, twitter, LinkedIn).

c) Táctica 1, 1,3: Elaborar un folleto corporativo con la historia de la Fundación, su filosofía y el detalle de la visión estratégica. Este folleto deberá de poder descargarse en el sitio web de la organización.

El folleto deberá realizarse respetando la línea gráfica de la Fundación y apoyándose de los mensajes clave establecidos, conteniendo al menos la siguiente información:

- Historia de la red global CeDRUS
- Presencia global
- Historia del surgimiento de Fundación CeDRUS
- Quienes son y qué hacen
- Filosofía
- Misión, Visión, Objetivos y valores
- Áreas de acción
- Áreas geográficas en las que trabajan
- Trayectoria y experiencia
- Cómo es el futuro de la Fundación: Plan estratégico
- Cómo unirse a la iniciativa
- Contactos

d) Táctica 1, 1,4: Desarrollar una presentación de credenciales en formato Power Point o Prezi para la Fundación, la cual sirva de apoyo ante posibles voluntarios o líderes de opinión.

La presentación de credenciales permitirá mostrar al usuario, de manera sistemática, las actividades y áreas de acción de la organización, así como también identificar la forma en la cual trabaja y el apoyo que puede generarse a la iniciativa.

Esta presentación deberá realizarse respetando la línea gráfica de la Fundación y apoyándose de los mensajes clave establecidos, deberá contener al menos la siguiente información:

- Presencia de la Fundación en la Provincia de Salta
- Breve reseña del surgimiento de Fundación CeDRUS
- Quienes son y qué hacen
- Misión, Visión, Objetivos y valores
- Áreas de acción
- Áreas geográficas en las que trabajan
- Trayectoria y experiencia
- Cómo unirse a la iniciativa
- Contactos

e) Táctica 1,1,5: Definir voceros de la Fundación

Los voceros de la Fundación son las únicas personas encargadas y autorizadas para hablar en nombre de la misma, por lo que se recomienda identificar a 2 o 3 voceros quienes serán capacitados y entrenados para ejercer esta labor.

f) Táctica 1,1,6: Actualizar contenidos en la página web y redes sociales

La página web deberá contener en su página principal el video institucional, y un link para descargar el folleto institucional. Es importante que la página web contenga información actualizada, y se refuerce a través de ésta los mensajes clave.

Estrategia 1,2: Proporcionar información periódica sobre los avances, actividades y alianzas desarrolladas por la Fundación y sus diferentes grupos.

a) **Táctica 1, 2,1:** Crear un perfil y un grupo para la Fundación en la red LinkedIn.

LinkedIn es una red social creada bajo una orientación de negocios, que permite realizar una red de conexión virtual entre profesionales y organizaciones. Es por ello que resulta importante que Fundación CeDRUS tenga una cuenta dentro de esta red social, ya que permitirá presentar sus credenciales a través de una red de giro profesional, y construir una comunidad en una plataforma que le permita mantener una interacción con sus públicos a través de herramientas de mayor provecho para la comunidad, como lo son los foros de discusión.

b) **Táctica 1,2,2:** Realizar un boletín bimensual sobre las actividades desarrolladas a cabo tanto por la Fundación como por los diferentes grupos, el cual se enviará vía email, se colocará en la página web y las diferentes redes sociales.

Se realizará un boletín cada dos meses, en el cual se buscará proporcionar la información relevante ocurrida a lo largo de este plazo. El objetivo de crear este boletín es informar sobre las novedades acontecidas, mantener un contacto con los públicos y aumentar la visibilidad de la organización.

Se deberá seguir una línea gráfica alineada a la imagen de la Fundación, pero a la vez se deberá buscar una diagramación que varíe para que llame la atención de los usuarios. A continuación se enlista información relevante que no deberá faltar en cada ejemplar del boletín:

- Editorial del Director Ejecutivo
- Noticias

- Próximas actividades
- Caso de éxito y testimoniales
- Entrevista a algún miembro de CeDRUS
- Reportaje sobre un tema de CeDRUS

En la actualidad la mayoría de los sujetos que conforman los públicos objetivo de la Fundación cuentan con un correo electrónico, el cual utilizan a diario y es uno de los principales medios de comunicación, es por ello que el boletín bimensual será enviado a todos los sujetos vía correo electrónico, se socializará a través de las redes sociales para que pueda también ser compartido con otros usuarios de la red, y se colocará en la página web buscando proporcionar información a los nuevos usuarios.

c) Táctica 1, 2,3: Realizar mailing de manera ocasional, con la finalidad de informar sobre decisiones corporativas.

Esta herramienta se utilizará únicamente cuando sea necesario informar alguna decisión corporativa, como lo es una nueva alianza, o el ingreso de alguien a la junta directiva o a la dirección operativa de la organización, o bien un nuevo equipo universitario; ya que estos correos se enviarán únicamente a los sujetos que ya forman parte de la Fundación.

Se deberá realizar un formato para estos correos, con la finalidad de mantener una línea que los usuarios puedan reconocer y asociar.

d) Táctica 1,2,4: Presentar videos con casos de éxito en página web y redes sociales

Los casos de éxito representan una verdadera fortaleza para la organización, pues son muestra de los resultados obtenidos a través de la iniciativa, del arduo trabajo y compromiso, es por ello que resulta importante dar a conocer estos resultados. Pero la reputación de una organización aumentan no cuando la organización comunica lo bien que realizan sus actividades, sino cuando una tercera parte habla bien acerca de la organización; es por ello que se realizarán estos videos de casos de éxito para poder comunicar los resultados obtenidos.

Para la elaboración de estos videos puede utilizarse herramientas de internet como Video Scribe, Powtoon, o GoAnimate. Será importante que al inicio y al final del video se realice un refuerzo de los mensajes clave y el lema de la organización.

e) Táctica 1, 2,5: Participación de los voceros en eventos de emprendimiento y desarrollo comunitario.

Para poder posicionarse como socio clave en el desarrollo empresarial salteño, Fundación CeDRUS debe comenzar a tener participación en eventos de emprendimiento y desarrollo comunitario, así que se buscará tener participación en eventos realizados por la Provincia y/o por otras fundaciones.

f) Táctica 1, 2,6: Participación con stand en eventos de emprendimiento, desarrollo comunitario y voluntariado estudiantil.

Se debe realizar un stand institucional llamativo pero a la vez formal, el cual pueda colocarse en diferentes eventos institucionales, ferias de emprendimiento, actividades de apoyo a programas de desarrollo comunitario, universidades, etc. En estos se entregarán volantes acerca de la Fundación, se tendrá una pantalla para pasar los videos tanto el

institucional como los casos de éxito, y se proporcionará información cara a cara con los usuarios.

g) Táctica 1, 2,7: Informar de las acciones que desarrolla la Fundación y sus diferentes a través de las redes sociales.

Es importante mantener una interactividad dentro de la comunidad de las redes sociales, ya que permite informar a los usuarios y obtener una retroalimentación sobre lo informado. Se recomienda realizar 3 o 4 publicaciones sobre actividades realizadas por la Fundación, los equipos de trabajo o las comunidades.

Estrategia 1,3: Encadenar una red de nodos de comunicación que involucre a todos los públicos objetivos.

a) Táctica 1,3,1: Identificar a los líderes dentro de los diferentes segmentos de cada público objetivo, para que cada uno pueda ser el nodo de comunicación

Los nodos de comunicación son las personas que representan el punto de intersección o conexión, entre varios sujetos; dentro de este plan de comunicación, los nodos de comunicación están formados por líderes de cada uno de los públicos objetivo, y son un vínculo de comunicación entre la Dirección de la Fundación y el grupo objetivo.

Se deberá elegir a un líder dentro de cada equipo de trabajo universitario, y a un líder de cada una de las comunidades beneficiadas; esto con la finalidad de poder capacitar, informar y reforzar a los diferentes segmentos a través de la capacitación, entreno y continua relación con los líderes seleccionados.

Los requisitos básicos del perfil del líder son la capacidad de liderazgo e influencia dentro del segmento, pues se busca que estos líderes sean aliados del proceso de comunicación.

Para seleccionarlos, es necesario identificar la persona dentro del grupo que tenga capacidad de influir dentro del mismo, aquél a quien el grupo escucha y sigue ése será el nodo de comunicación.

b) Táctica 1,3,2: Mantener una relación continua con los nodos de comunicación en la cual se proporcione información actualizada, y también se monitoree la emisión de los mensajes

Se mantendrá un contacto con cada uno de los líderes para mantenerlos informados y también recibir retroalimentación por su parte.

Se buscará darles protagonismo dentro de las actividades locales para apoyar la imagen de liderazgo que tienen ante cada uno de los grupos segmentados, así como también crear un compromiso de ellos hacia la Fundación.

Este protagonismo se dará solicitándole que sea el presentador de la actividad, se mencionará que es uno de los enlaces importantes de la Fundación y el público, y una vez al año se le otorgará un reconocimiento por su apoyo a la iniciativa.

Objetivo 2: Consolidar la imagen de la Fundación ante los potenciales actores involucrados y a los principales voluntarios

Estrategia 2,1: Identificar a los públicos objetivo que puedan ser potenciales actores involucrados y analizar la relación que la Fundación busca entablar con ellos.

a) **Táctica 2,1,1:** Realizar un listado de públicos para identificar a los diferentes públicos y tipificarlos en base a la relación que tienen con la organización, y la que la organización busca tener con ellos

Se iniciará realizando un listado de los públicos clave, para lo cual se deberá identificar a todos los públicos que tienen o pueden llegar a tener un tipo de relación con la Fundación. Este listado se clasificará en públicos internos, públicos externos y públicos relacionados. A continuación se presenta la tabla que deberá ser llenada:

Público interno	Público externo	Público relacionado

Posteriormente, este listado de públicos se distribuirá en base a la importancia y criticidad que tienen con respecto al funcionamiento de la organización. Para ello se recomienda llenar el siguiente formato:

	Altamente crítico	No crítico
Altamente importante		
Baja importancia		

También se realizará un análisis de la posición que los públicos tienen con respecto a la Fundación, para ello se llenará la siguiente tabla:

Desconocido	Radical	Detractor	Neutral	Seguidor	Colaborador

En donde las diferentes posiciones corresponden a los siguientes enunciados:

- Desconocida: No sabe nada de la organización. No actúa ni a favor ni en contra.
- Radical: Actúa en contra, es un antagonista. Encarna la fuerza opositora, es el menos probable de aliarse.
- Detractor: Critica la posición de la organización, le disgusta pero puede estar parcialmente de acuerdo.
- Neutral: Actúa sin apoyar posición alguna; inhibido por cualquier razón; indiferente; no informado. Crítico o aliado potencial.
- Seguidor: Actúa como simpatizante de los resultados deseados. Le gusta y está de acuerdo con la posición de la organización, pero aún puede tener sus reservas.
- Colaborador: Actúa como asociado a la posición o actividad de la organización. Ayuda a moldear los resultados en una esfera de interés común.

Para definir el grado de interés que se pretende generar con respecto a cada público objetivo identificado en el mapa de públicos, se proporciona la siguiente tabla de apoyo:

Público	Grado de interés deseado

b) Táctica 2,1,2: Realizar un mapa de poder

El mapa de poder es una herramienta que permitirá analizar las relaciones de poder que la Fundación ha establecido, o no, con respecto a sus públicos, y con ello luego establecer cambios en estas relaciones según sea necesario. Para la elaboración de este mapa es necesario identificar a los públicos aliados, opositores e indecisos, a continuación se describen estas relaciones:

- Los aliados: son actores que apoyan a la organización y tienen influencias beneficiosas sobre su trabajo. Cooperan con recursos humanos y materiales y brindan apoyo práctico y operativo. La estrategia es mantener comunicación con ellos todo el tiempo.
- Los opositores: son actores a quienes no les interesa que la relación de poder de la organización mejore en la sociedad. Están representados por la competencia y quienes se oponen a las políticas y trabajo de la organización. Por lo general tienen poder económico o ideológico por lo cual no se debe obviar su influencia. La estrategia es saber qué están haciendo.
- Los indecisos: son los actores que no se sabe hacia dónde se van a inclinar. Son a los que la organización debe persuadir y conquistar. El buen manejo de la información es clave para inclinar la balanza de estos indecisos. Es un error no tomarlos en cuenta pues pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de una estrategia planteada. En general, la mayoría de los medios de comunicación pueden ubicarse aquí y las poblaciones organizadas, entre otros actores.

A continuación se presenta la matriz de poder que deberá ser llenada con la información previamente descrita:

Actor	Interés principal de actor	Debilidad del actor	Fortaleza del actor	Relación actual	Relación deseada	Perfil deseado con el actor
Aliado 1						
Aliado 2						
Opositor 1						
Opositor 2						
Indeciso 1						
Indeciso 2						

c) **Táctica 2, 1,3:** Analizar qué perfil se desea presentar ante cada uno de los públicos identificados como objetivo.

Se establecerá el perfil que se desea que la Fundación mantenga con los diferentes públicos, para ello se deberá tomar en cuenta si son o no importantes o críticos para el funcionamiento de la organización; si son aliados, opositores o indecisos; y cuál es la posición que tienen actualmente con respecto a la organización y la deseada.

Para este análisis se deberá llenar la siguiente tabla marcando con una “X” la característica de cada público:

Público	Crítico	Importante	Aliado	Opositor	Indeciso	Desconocida	Radical	DetraCTOR	Neutral	Seguidor	Colaborador	Posición deseada

Estrategia 2,2: Informar a los públicos objetivo sobre la filosofía de la Fundación, las actividades que se realizan y los resultados que se obtienen.

a) Táctica 2,2,1: Identificar el foco estratégico de la Fundación

Identificar el foco estratégico tiene relación con escoger los aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor de la organización, lo cual a su vez implica escoger qué es lo que no se va a realizar.

b) Táctica 2,2,2: Elaborar una matriz de públicos identificando los objetivos de comunicación, los mensajes clave y los vehículos por los que se dirigirá la comunicación

Habiendo identificado el foco estratégico de la organización y en base al perfil deseado con cada uno de los públicos, se procederá a establecer qué es lo que se pretende al comunicar a cada uno de los públicos, y los canales óptimos para realizarlo.

A continuación se presenta una tabla de apoyo para esta información:

Públicos	Relación actual	Relación deseada	Objetivos de comunicación	Mensajes claves	Comunicación masiva, dirigida (grupal) o cara a cara	Vehículos

- c) **Táctica 2,2,3:** Elaborar una presentación en formato Power Point o Prezi, enfocada para estudiantes voluntarios, para profesionales, para posibles voluntarios, para jueces y para comunidades beneficiadas; en la cual se incluyan los mensajes clave identificados y el video institucional

Se realizará una presentación institucional en la cual deberá estar incluida la filosofía, la planeación estratégica, las áreas de acción de la Fundación, los proyectos que se han realizado y que se están realizando actualmente, los roles a los cuales pueden involucrarse, y al menos un testimonial. La presentación deberá ser enfocada según el público al que dirija en cada evento.

Para esto se plantea la opción de utilizar la herramienta Prezi ya que es didáctica y permite puntualizar de mejor manera la información. Si bien el uso de esta herramienta genera un costo adicional, puede convertirse en un valor agregado para los voluntarios de la organización, pues bien la Fundación podría permitir el uso de la herramienta como apoyo a las presentaciones de los diferentes equipos.

Estrategia 2,3: Generar estratégicamente cobertura noticiosa positiva en medios claves acerca de las actividades que lleva a cabo la Fundación, y los resultados de las mismas.

- a) **Táctica 2,3,1:** Seleccionar los medios clave en los que se buscará que la Fundación tenga presencia, identificando los periodistas de cada medio

Los públicos a los que en la táctica 2, 2,2 se ha establecido un medio de comunicación como vehículo de comunicación, son los que se tomarán en cuenta dentro de esta táctica; a continuación se muestra una tabla que se deberá llenar en base al perfil

de cada uno de los públicos y las audiencias de los diferentes medio de comunicación de la Provincia.

Publico	Medio de comunicación	Sección	Periodistas

b) Táctica 2,3,2: Desarrollar ficha técnica para proporcionar a medios clave

La ficha técnica de Fundación CeDRUS, deberá contener como mínimo una breve descripción sobre su surgimiento, las áreas de acción, los equipos de trabajo con los que cuenta, y mencionar a algunos de los expertos involucrados con la iniciativa. Deberá cuidarse el incluir algunos de los mensajes clave dentro de la ficha técnica.

c) Táctica 2,3,3: Capacitar a los voceros de la Fundación

Se deberá capacitar a los voceros, quienes serán las personas encargadas de dar a conocer a la organización con los medios, de presentar la postura de la organización cuando sea necesario, es decir, serán la voz de la Fundación.

Estos voceros deberán tener aptitudes para hablar en público, pero sobretodo estar empapados con el qué hacer pasado, presente y futuro de la Fundación y cada uno de los equipos de trabajo, por lo que se plantea que los voceros sean seleccionados dentro de la Dirección de la organización.

Deberán recibir un entrenamiento para voceros, en el cual aprendan entre otras cosas a incluir los mensajes clave dentro de sus diversos discursos. Según el medio o el enfoque de la entrevista, se deberá generar un Q&A como apoyo al mismo.

d) Táctica 2, 3,4: Fortalecer la relación con directores y editores de medios de comunicación.

En base a los medios de comunicación seleccionados como clave, se realizarán visitas trimestrales a los directores o editores de cada uno de los medios, en la cual se presentará a la Fundación, las áreas de acción en las que trabaja y el impacto que tienen los proyectos que realizan para la sociedad salteña

e) Táctica 2,3,5: Identificar columnistas líderes de opinión que puedan hablar sobre la organización

Se deberá realizar un monitoreo en los medios que han sido seleccionado como clave, en ellos identificar quienes son los columnistas de la sección de opinión y sobre esta base identificar quienes son los que escriben sobre temas relacionados a la economía, desarrollo comunitario, pymes, voluntariado, innovación y emprendimiento, éstos serán los posibles líderes de opinión que puedan llegar a escribir sobre las actividades de la organización. A continuación se presenta una tabla que puede servir de apoyo para vaciar la información:

Medio de comunicación	Líder de opinión	Tema de redacción

f) Táctica 2,3,6: Gestionar testimoniales de líderes de opinión en medios de comunicación

Se propone invitar a algunos líderes de opinión de Salta a realizar una visita a alguna de los sectores beneficiados junto al equipo de voluntariado para que pueda tener contacto directo con la iniciativa.

Los líderes de opinión serán invitados a través de una carta firmada por la Comisión Directiva de la Fundación y en estas actividades se deberán gestionar entrevistas para ellos con los medios de comunicación.

Objetivo 3: Fomentar una comunicación institucional eficaz, transparente y amigable para todos los públicos de la Fundación.

Estrategia 3,1: Realizar un protocolo de comunicación segmentado para cada uno de los públicos objetivo.

a) Táctica 3, 1,1: Elaborar un diagrama del proceso de comunicación en el que se incluyan los diferentes públicos objetivos.

Para la elaboración de este diagrama se recomienda contemplar a los públicos objetivo con los que se tiene relación actualmente y aquellos con los que se busca tener una relación.

Se deberá contemplar que la comunicación sea de manera horizontal para los sujetos de un mismo público, y entre grupos de cada público; y de manera vertical hacia la Dirección de la Fundación y Junta Directiva. La comunicación periódica con los voluntarios será una actividad de la Dirección de la Fundación.

b) Táctica 3,1,2: Desarrollar un manual de comunicación para la Fundación

Se realizará un manual de comunicación para voluntarios estudiantiles y profesionales, con la finalidad de proporcionarles un material más completo que les sirva de apoyo para conocer más a la organización y fungir como portavoces de la organización en todo momento.

El manual deberá contener como mínimo:

- Historia de la Fundación CeDRUS en Salta
- Información acerca de los miembros actuales de la Dirección de la Fundación
- Información sobre los miembros de la Junta Directiva
- Información sobre las áreas de acción de la organización
- Misión, Visión, Objetivos y Valores
- Reglamentos
- Listado del contacto de cada uno de los líderes de los equipos de voluntariado estudiantil
- Visión a futuro de la organización
- Calendario de fechas importantes
- Información sobre los recursos comunicacionales con los que cuentan
- Lineamientos de comunicación
- Diagrama del proceso de comunicación
- Parámetros de la línea gráfica de la Fundación
- Protocolo para estudiantes sobre el procedimiento para la presentación de la Fundación hacia las comunidades

c) Táctica 3,1,3: Socializar el manual de comunicación con los públicos seleccionados

El manual de comunicación para los voluntarios estudiantiles y profesionales, será compartido de manera digital con cada uno de los miembros voluntarios de la

Fundación, con la finalidad de proporcionarles un material más completo que les sirva de apoyo como portavoces de la organización.

Estrategia 3,2: Orientar a los diferentes equipos de la Fundación hacia un pensamiento multifuncional

a) **Táctica 3,2,1:** Fomentar una sana competencia a través de la mezcla entre integrantes de diferentes equipos universitarios

Crear equipos institucionales los cuales deberán estar conformados por al menos 1 integrante de cada grupo universitario que colabora con la Fundación.

Paralelo a los equipos universitarios que conformados, se crearán otros equipos para actividades institucionales “equipos institucionales”, los cuales deberán estar conformados por al menos un integrante de cada uno de los equipos universitarios. Posteriormente deberán de elegir a un líder por cada grupo conformado.

La finalidad de conformar los equipos institucionales es romper la rivalidad entre los equipos universitarios, y por el contrario crear afinidad entre los integrantes.

b) **Táctica 3, 2,2:** Crear una competencia entre los equipos institucionales, la cual deba tener un objetivo institucional.

Se realizarán competencias bimensuales entre los equipos institucionales, las cuales pueden estar:

- Diseñar el mejor lema o slogan para Fundación CeDRUS
- Realizar un video sobre la puesta en práctica de los valores institucionales
- Diseñar material publicitario

Con estas actividades se busca que los integrantes de los diferentes grupos universitarios se conozcan con otros, que a través de esta interacción disminuya la rivalidad entre equipos y más bien se fortalezca la relación como integrantes de una misma organización.

c) **Táctica 3, 2,3:** Generar un perfil de las capacidades estratégicas de los diferentes grupos de la Fundación.

A través del tiempo, cada uno de los equipos universitarios ha demostrado tener un valor agregado que le permite desarrollar una ventaja sobre los otros equipos universitarios. Se busca que la Fundación elabore un perfil de las capacidades de cada uno de los grupos colaboradores, resaltando las ventajas que estos equipos demuestran, con la finalidad de identificar qué equipos tienen la capacidad de apoyar a otros en su debilidad, y a su vez obtener mejores resultados para el bien de las comunidades beneficiadas.

Objetivo 4: Diseñar un proceso de establecimiento de vinculaciones con el entorno, empresas e instituciones.

Estrategia 4,1: Establecer los métodos de acción para mantener una comunicación de manera periódica

a) **Táctica 4,1,1:** Enviar una carta de presentación de la Fundación a todas las personas e instituciones identificadas en la táctica 4,1,1; la cual deberá firmar la Dirección Ejecutiva de la Fundación

Se enviará una carta a la Dirección de la Organización, presentando a Fundación CeDRUS y el deseo de entablar relaciones bidireccionales, se adjuntará a ésta el folleto de la Fundación

b) Táctica 4, 1,2: Solicitar una reunión con los Directores de las instituciones identificadas en la táctica 4, 1,1 y presentarles a la filosofía de la Fundación, sus objetivos, proyectos, y las formas en las que puede generarse un apoyo bidireccional.

A esta reunión deberá de asistir por lo menos uno de los voceros, y como recursos digitales se apoyarán en el video institucional y la presentación de credenciales elaborada para posibles aliados o donantes (1,1,4), también se llevarán folletos institucionales impresos (táctica 1,1,3) y copia de al menos los últimos 3 boletines bimensuales (1,2,2,).

Con relación al apoyo requerido, en los casos que aplique deberá presentarse la categorización de donantes con la que cuenta la Fundación, y las formas en las cuales puede realizar la donación, ya sea monetaria o en especies, según la entidad y el proyecto al que la misma pretenda apoyar.

c) Táctica 4,1,3: Realizar un video institucional para posibles donantes o aliados

Se realizará un video institucional en el que presenten las oportunidades en las cuales la Fundación puede generar alianzas y los beneficios de las mismas.

d) Táctica 4, 1,4: Identificar los vehículos de comunicación que se utilizarán de manera periódica con cada uno de los sujetos de este público objetivo.

Para identificar los vehículos de comunicación a utilizar se deberá tomar en cuenta el grado de interés que las organizaciones presenten con respecto a la Fundación, y su vez el perfil que la Fundación pretende mantener con las diferentes organizaciones.

A continuación se presenta una tabla la cual servirá de apoyo para identificar los tipos de vehículos que pueden ser utilizados según el perfil de las organizaciones con respecto a la Fundación:

Organización	Involucrada actualmente	Interesada en involucrarse	Ya ha estado involucrada	Grado de interés por parte de la fundación	Perfil buscado por la fundación	Vehículo

Cronograma

Para la elaboración del cronograma de este plan se ha realizado un diagrama Gantt que permite mostrar las actividades con sus respectivos precedentes y tiempos. A continuación la tabla de actividades y el cronograma:

Táctica	Actividad	Código	Precedente	Cantidad de semanas
1.1.1	Elaborar mensajes claves	A	--	2
1.1.2	Realizar video institucional	B	A	4
1.1.3	Elaborar folleto corporativo	C	A	6
1.1.4	Elaborar presentación de credenciales	D	A	1
1.1.5	Seleccionar voceros	E	--	1
1.1.6	Actualizar contenidos en sitio web y redes sociales	F	A	2
1.2.1	Crear un perfil en LinkedIn	G	A	1
1.2.2	Elaborar boletín bimensual	H	A	1

1.2.3	Realizar mailing	I	A	A determinar
1.2.4	Elaborar y difundir videos de casos de éxito	J	A	1
1.2.5	Participación de voceros en eventos de emprendimiento y desarrollo comunitario	K	E, B, A	A determinar
1.2.6	Participación con stand en eventos	L	B, C	A determinar
1.2.7	Información de actividades en las redes sociales	M	A	Continuamente
1.3.1	Identificar y definir nodos de comunicación	N	P	3
1.3.2	Mantener relación y capacitación continua con nodos de comunicación	O	--	Continuamente
2.1.1	Elaborar listado de públicos	P	--	2
2.1.2	Elaborar listado de poder	Q	P	1
2.1.3	Analizar perfil presentado para cada público	R	P, Q	1
2.2.1	Identificar foco estratégico	S	--	2
2.2.2	Elaborar matriz de públicos identificando objetivos de comunicación, mensajes clave y vehículos	T	P, A	2
2.2.3	Elaborar presentación institucional para públicos objetivo	U	S, T	4
2.3.1	Elección de medios y periodistas clave	V	--	2
2.3.2	Elaboración de ficha técnica e identificación de mensajes clave	W	A, V	1
2.3.3	Capacitar a los voceros	X	E	6
2.3.4	Realizar visita a Directores y Editores	Y	V, A, W	5
2.3.5	Identificar líderes de	Z	V	2

	opinión			
2.3.6	Gestionar testimoniales de líderes	A1	E, Y, Z	3
3.1.1	Elaborar diagrama de proceso de comunicación	B1	--	4
3.1.2	Elaborar manual de comunicación	C1	A, P, B1	7
3.1.3	Socializar manual de comunicación	D1	C1	1
3.2.1	Crear equipos institucionales	E1	--	2
3.2.2	Crear competencia institucional	F1	A, B, C, E1	10
3.2.3	Generar perfil de capacidades estratégicas de cada equipo	G1	--	8
4.1.1	Enviar cartas de presentación	H1	L1	2
4.1.2	Reunión con directores de diferentes organizaciones	I1		6
4.1.3	Elaborar video institucional para aliados o donantes	J1	A	3
4.1.4	Identificar vehículos de comunicación periódica	K1	I1	2

Evaluación

Objetivo 1: Instruir a los públicos objetivo sobre Fundación CeDRUS: en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; sus resultados; entidades con las que tiene alianzas; etc.

Estrategias	Tácticas	Actividades	Forma de evaluar
Estrategia 1.1: Dar a conocer el origen de la Fundación, desde sus inicios en la Provincia de Salta, la filosofía de la organización y las actividades desarrolladas, a través de mensajes claves.	Táctica 1,1,2: Realizar un video institucional y difundirlo a través de la página web y redes sociales	Realizar un video institucional	Tiempo de elaboración y resultado final del video
	Táctica 1, 1,3: Elaborar un folleto corporativo con la historia de la Fundación, su filosofía y el detalle de la visión estratégica. Este folleto deberá de poder descargarse en el sitio web de la organización	Elaborar un folleto corporativo	Cantidad de folletos entregados
	Táctica 1,1,4: Desarrollar una presentación de credenciales en formato Power Point o Prezi para la Fundación, la cual sirva de apoyo ante posibles voluntarios o líderes de opinión	Elaborar presentaciones de credenciales	
	Táctica 1,1,5: Definir voceros de la Fundación	Seleccionar los voceros	
	Táctica 1,1,6: Actualizar contenidos en la página web y	Actualizar contenidos en sitios web y redes sociales	Medir reacciones en las redes sociales y cantidad de visitas al sitio web de la

	redes sociales		organización
Estrategia 1,2: Proporcionar información periódica sobre los avances, actividades y alianzas desarrolladas por la Fundación y sus diferentes grupos.	Táctica 1,2,1: Crear un perfil y un grupo para la Fundación en la red LinkedIn	Crear un perfil de LinkedIn	Determinar si el perfil fue o no creado
	Táctica 1,2,2: Realizar un boletín bimensual sobre las actividades desarrolladas a cabo tanto por la Fundación como por los diferentes grupos, el cual se enviará vía email, se colocará en la página web y las diferentes redes sociales	Elaborar boletín bimensual	Cantidad de boletines bimensuales elaborados y llegada a los miembros de la organización
	Táctica 1,2,3: Realizar mailing de manera ocasional, con la finalidad de informar sobre decisiones corporativas	Realizar mailing	Cantidad de respuestas obtenidas a través del mailing
	Táctica 1,2,4: Presentar videos con casos de éxito en página web y redes sociales	Elaborar y difundir videos de caso de éxito	Reacciones a los videos
	Táctica 1,2,5: Participación de los voceros en eventos de emprendimiento y desarrollo comunitario	Participación de voceros en eventos de emprendimientos y desarrollo comunitario	Cantidad de voceros asistidos a eventos
	Táctica 1,2,6: Participación con stand en eventos de emprendimiento, desarrollo comunitario y voluntariado estudiantil	Participación con stand en eventos	Cantidad de eventos asistidos

	Táctica 1,2,7: Informar de las acciones que desarrolla la Fundación y sus diferentes a través de las redes sociales	Información de actividades en redes sociales	Cantidad de videos subidos a las redes sociales
Estrategia 1,3: Encadenar una red de nodos de comunicación que involucre a todos los públicos objetivos	Táctica 1,3,1: Identificar a los líderes dentro de los diferentes segmentos de cada público objetivo, para que cada uno pueda ser el nodo de comunicación	Identificar y definir nodos de comunicación	Cantidad de nodos por sector.
	Táctica 1,3,2: Mantener una relación continua con los nodos de comunicación en la cual se proporcione información actualizada, y también se monitoree la emisión de los mensajes	Capacitaciones continuas a los nodos de comunicación	Cantidad de capacitaciones en el mes

Objetivo 2: Consolidar la imagen de la Fundación ante los potenciales actores involucrados y a los principales voluntarios

Estrategia	Tácticas	Actividades	Forma de evaluar
Estrategia 2,1: Identificar a los públicos objetivo que puedan ser potenciales actores involucrados y analizar la relación que la Fundación busca entablar con ellos.	Táctica 2,1,1: Realizar un listado de públicos para identificar a los diferentes públicos y tipificarlos en base a la relación que tienen con la organización, y la que la organización busca tener con ellos	Elaborar listado de públicos	Comparar conocimientos que la dirección tiene de cada uno de los potenciales públicos involucrados y la relación que desea tener con cada uno de ellos. Actualmente la Fundación no cuenta con esa identificación

	<p>Táctica 2,1,2: Realizar un mapa de poder</p>	Elaborar listado de poder	
	<p>Táctica 2,1,3: Analizar qué perfil se desea presentar ante cada uno de los públicos identificados como objetivo</p>	Analizar el perfil presentado para cada público	
<p>Estrategia 2,2: Informar a los públicos objetivo sobre la filosofía de la Fundación, las actividades que se realizan y los resultados que se obtienen.</p>	<p>Táctica 2,2,1: Identificar el foco estratégico de la Fundación</p>	Identificar foco estratégico	<p>Medir el crecimiento de voluntariado o participación, el crecimiento de seguidores en las redes sociales y entradas a página web.</p>
	<p>Táctica 2,2,2: Elaborar una matriz de públicos identificando los objetivos de comunicación, los mensajes clave y los vehículos por los que se dirigirá la comunicación.</p>	Elaborar matriz de público identificando objetivos de comunicación, mensajes claves y vehículos	
	<p>Táctica 2,2,3: Elaborar una presentación en formato Power Point o Prezi, enfocada para estudiantes voluntarios, para profesionales, para posibles voluntarios, para jueces y para comunidades beneficiadas; en la cual se incluyan los mensajes clave identificados y el video institucional</p>	Elaborar presentación institucional para público objetivo	
<p>Estrategia 2,3: Generar estratégicamente</p>	<p>Táctica 2,3,1: Seleccionar los</p>	Elección de medios y	

cobertura noticiosa positiva en medios claves acerca de las actividades que lleva a cabo la Fundación, y los resultados de las mismas.	medios clave en los que se buscará que la Fundación tenga presencia, identificando los periodistas de cada medio	periodistas claves	
	Táctica 2,3,2: Desarrollar ficha técnica para proporcionar a medios clave	Elaboración de ficha técnica e identificación de mensajes claves	
	Táctica 2,3,3 Capacitar a los voceros de la Fundación	Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones en el mes
	Táctica 2,3,4: Fortalecer la relación con directores y editores de medios de comunicación	Relazar visitas a directores y editores	Cantidad de visitas realizadas a directores y editores de medios de comunicación
	Táctica 2,3,5: Identificar columnistas líderes de opinión que puedan hablar sobre la organización	Identificar líderes de opinión	Medir la cantidad de notas, entrevistas o reportajes efectuados
	Táctica 2,3,6: Gestionar testimoniales de líderes de opinión en medios de comunicación	Gestionar testimoniales de líderes, mediante entrevistas o visitas	

Objetivo 3: Fomentar una comunicación institucional eficaz, transparente y amigable para todos los públicos de la Fundación.

Estrategia	Táctica	Actividades	Forma de evaluar
<p>Estrategia 3,1: Realizar un protocolo de comunicación segmentado para cada uno de los públicos objetivo.</p>	<p>Táctica 3,1,1: Elaborar un diagrama del proceso de comunicación en el que se incluyan los diferentes públicos objetivo</p>	<p>Elaborar diagrama de proceso de comunicación</p>	<p>Comparar la eficiencia de la comunicación bidireccional siguiendo el protocolo de comunicación implementado, con la eficiencia del proceso antes de implementarse el protocolo.</p>
	<p>Táctica 3,1,2: Desarrollar un manual de comunicación para la Fundación</p>	<p>Elaborar manual de comunicación</p>	
	<p>Táctica 3,1,3: Socializar el manual de comunicación con los públicos seleccionados</p>	<p>Socializar manual de comunicación</p>	
<p>Estrategia 3,2: Orientar a los diferentes equipos de la Fundación hacia un pensamiento multifuncional</p>	<p>Táctica 3,2,1: Fomentar una sana competencia a través de la mezcla entre integrantes de diferentes equipos universitarios</p>	<p>Crear equipos institucionales</p>	<p>Medir el grado de compañerismo e identificación institucional entre los diferentes equipos universitarios, a través de una encuesta.</p>
	<p>Táctica 3,2,2: Crear una competencia entre los equipos institucionales, la cual deba tener un objetivo institucional</p>	<p>Crear competencia institucional</p>	
	<p>Táctica 3,2,3: Generar un perfil de las capacidades estratégicas de los diferentes grupos de la Fundación</p>	<p>generar perfil de capacidades estratégica de cada equipo</p>	

Objetivo 4: Diseñar un proceso de establecimiento de vinculaciones con el entorno, empresas e instituciones.

Estrategia	Tácticas	Actividades	Forma de evaluar
<p>Estrategia 4,1: Establecer los métodos de acción para mantener una comunicación de manera periódica</p>	<p>Táctica 4,1,1: Enviar una carta de presentación de la Fundación a todas las personas e instituciones identificadas en la táctica 4,1,1; la cual deberá firmar la Dirección Ejecutiva de la Fundación</p>	<p>Enviar cartas de presentación</p>	<p>Cantidad de cartas enviadas en un periodo determinado de tiempo</p>
	<p>Táctica 4,1,2: Solicitar una reunión con los Directores de las instituciones identificadas en la táctica 4,1,1 y presentarles a la filosofía de la Fundación, sus objetivos, proyectos, y las formas en las que puede generarse un apoyo bidireccional</p>	<p>Reunión con directivos de diferentes instituciones</p>	<p>Cantidad de reuniones realizadas con los diferentes directivos</p>
	<p>Táctica 4,1,3: Realizar un video institucional para posibles donantes o aliados</p>	<p>Elaborar video institucional para aliados o donantes</p>	<p>Videos realizados y enviados</p>
	<p>Táctica 4,1,3: Identificar los vehículos de comunicación que se utilizaran de manera periódica con cada uno de los sujetos del público objetivo</p>	<p>Identificar vehículos de comunicación periódica</p>	

VALIDACIÓN DEL PLAN

CON EXPERTOS

Instrumento

Se realizó una entrevista en la cual se revisó el Plan de Comunicación y se identificaron algunos puntos de refuerzo.

Resultado de la validación

Se identificaron acciones y actividades que pueden reforzar el Plan de Comunicación presentado, a continuación se enunciarán.

- En el manual de comunicación deberá colocarse el protocolo de comunicación de los estudiantes universitarios, es decir los lineamientos a seguir al momento de llegar por primera vez con una comunidad, para poder presentar a la Fundación.
- En el manual de comunicación deberá también agregar los lineamientos de la línea gráfica de la Fundación.
- Debe considerarse las capacidades de los estudiantes voluntarios para poder apoyar dentro de las actividades y materiales que la organización necesite realizar, por ejemplo diseñadores que apoyen en el desarrollo de manuales o videos, con la finalidad de reducir los costos que puedan generarse al contratar a alguien que los desarrolle.
- En las presentaciones con los voluntarios, puede generarse una categorización de voluntarios según el apoyo que estén dispuestos a dar a la Fundación, el cual pueda cumplirse tanto monetariamente como en especies. Esta categorización deberá presentarse en la reunión con las instituciones para poder dejar claro que la Fundación requiere de este tipo de apoyo para el desarrollo de sus actividades.

- Recordar invitar a los voluntarios a las actividades que desarrollan los diferentes equipos de la Fundación, y presentar anualmente un informe de los avances y resultados obtenidos en el período.

CONCLUSIÓN

La integración del conocimiento propio de la experiencia personal, la experiencia de colegas y de expertos en la comunicación, juega un esquema fundamental para el arte de comunicar. Pues no se trata únicamente de contar con los conocimientos necesarios, o de estar actualizado con las nuevas herramientas de comunicación, o de tener una amplia experiencia, sino que se trata que al mezclar los conocimientos adquiridos a través de la Universidad, con la experiencia propia y la enriquecedora experiencia de otros, y la actualización continua, se obtenga un producto que no únicamente satisfaga las necesidades de un cliente, sino que sea un producto que incluso supere sus expectativas.

La experiencia por sí sola permite en su mayoría lograr los objetivos de comunicación planteados, es decir realizar una comunicación efectiva; sin embargo se necesita de una comunicación que además de ser efectiva, sea eficiente.

Cuando se busca comunicar de una manera no solamente efectiva sino también eficiente, resulta imprescindible el conocimiento e implementación de los lineamientos estipulados a través de la teoría, pues ésta permite centrarse dentro de un comportamiento sociológicamente comprobado a lo largo del tiempo, que responde de una manera determinada a los estímulos a los que se vea expuesto, y en base a ello, generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos, y es vital que todo plan que se desarrolle para una organización, le permita a ésta cumplir sus objetivos planteados.

Partiendo de esto, el aporte generado hacia la organización a través del presente Plan de comunicación externa para el posicionamiento de Fundación CeDRUS, se sustenta en la búsqueda continua dar a conocer las actividades y proyectos que la organización y sus equipos realizan, así como también los resultados que se obtienen,

para con ello lograr su correcto reconocimiento tanto dentro de los públicos cercanos, como también con los públicos de los sectores involucrados.

El plan ha sido elaborado a través de estrategias puntuales que permiten en conjunto lograr cada uno de los objetivos planteados para el plan de comunicación, los cuales a su vez buscan fortalecer las áreas que han sido detectadas como débiles para la organización en el diagnóstico realizado; por lo tanto, se busca que la secuencia de estas estrategias permitan fortalecer las áreas débiles de la organización, y aún más allá se busca apoyar a la organización a cumplir con su visión de posicionarse como un socio clave del desarrollo social salteño, dando a conocer los esfuerzos que realizan.

Este plan también puede ser un aporte a la sociedad del tercer sector, ya que puede servir como referencia para futuras organizaciones no lucrativas que busquen darse a conocer y posicionarse de una manera clara, contando con un presupuesto reducido pero con capital humano. Pues las estrategias, y sus tácticas correspondientes, han sido diseñadas de tal forma que la organización sin fines de lucro pueda ejecutar sin incurrir en un costo elevado, más bien buscando tomar en cuenta, y como parte vital del plan, los recursos y el capital humano con el que la organización cuenta actualmente.

Para el caso de Fundación CeDRUS se ha buscado involucrar dentro del proceso de comunicación a los colaboradores, los voluntarios estudiantiles y los líderes, para que además de empaparse de la información de la organización, puedan también compartirla con otros sujetos, como células comunicadoras y multiplicadoras del mensaje que la organización busca dar a conocer.

Para el desarrollo del presente Plan de comunicación, ha sido necesario conocer a fondo a la organización, conocer los recursos con los que cuenta y sus limitaciones, para poder elaborar una propuesta que además de cumplir con los objetivos planteados, sea factible de realizar. Debido al giro de Fundación CeDRUS, y el manejo de los recursos con los que ésta cuenta, se ha elaborado un plan de comunicación con la menor cantidad de herramientas de publicidad tradicionales, y se ha desarrollado a través de estrategias que puedan ser llevadas a cabo con el capital actual de la organización y una pequeña inversión en herramientas digitales, las cuales además puedan ser utilizadas para diferentes proyectos de la organización y sus voluntarios.

Se pretende que la ejecución de este plan logre fortalecer la imagen de la institución con los públicos que actualmente están involucrados a la organización y que continuamente transmiten su experiencia a otros sujetos, sin embargo hasta la fecha no han transmitido la información exacta, es por ello que se ha buscado que la primera acción sea capacitarlos a ellos. Paralelamente se busca llegar a otros públicos objetivo con los que no se ha tenido relación ni alcance hasta el momento, pero que representan un público importante para el posicionamiento de la organización, el cual además de obtener la meta de posicionarse como socio clave en el desarrollo sustentable de la Provincia de Salta. Para este posicionamiento es imprescindible la buena relación con los medios de comunicación, quienes podrán divulgar las actividades y logros alcanzados dentro y fuera de la provincia, fortaleciendo de esta forma la imagen y reputación de la organización.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Brandolini A, Gonzáles M, Hopkins N (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. DIRCOM, Buenos Aires.
- Capriotti P (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El ateneo, Barcelona. [Versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>]
- Costa, J (2009). Imagen Corporativa en el siglo XXI. 2ª. Ed. Buenos Aires: La Crujía.
- Egidos D y Páez L (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. Revista Latina de Comunicación Social, número 35. Recopilado en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>
- Igarza R (2008). Nuevos medios. Estrategias de convergencia. Editorial La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- Kotler P y Armstrong G (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. 11a edición. Pearson Educación. México.
- Peña, J. (2006). Mapa de Públicos, Planificación de la Comunicación Organizacional. Universidad Pontifica de Salamanca. Recuperada de: <http://comunicacionyplanificacion.espacioblog.com/post/2006/05/05/-mapapublicos>
- Ritter, M. (2004). Imagen y reputación. Extraído el día 16 de Julio del sitio web http://ritterandpartners.medianwebstudio.de/es/documentos/Imagen_y_Reputacin.pdf

- Rojas, O (2003). Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas. Cómo Nunca Olvidar lo más Importante al Comunicar. Número 34. Razón y Palabra. Extraído de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html>
- Sánchez, L. (2009). Relaciones Públicas. Escuela Nacional de Artes Plásticas de la Universidad Nacional Autónoma de México. <Http://es.scribd.com/doc/44942715/68/RELACIONES-CON-LOS-PUBLICOSEXTERNOS>
- Sriramesh K, Vercic D (2003). Relaciones Públicas Globales. Teoría investigación y práctica. Routledge, Nueva York. [Versión online, http://books.google.com.gt/books?id=1iFFmAa4EwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false].
- Urzaiz, J (1971). Teoría y técnica de las relaciones públicas. Editorial San Martín, Madrid.
- Villafañe J (s.r.). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. Extraído del portal de la Consultora Villafañe y Asociados. http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-lacomunicacion-empresarial.pdf_226.pdf.
- Wilcox D, Cameron G, Xifra J (2006). Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. 8ª edición. Pearson Educación, S.A. Madrid, 2006.
- Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Mariano Cubí, Barcelona.
- Zapata L (2012). La actividad empresarial en el entorno digital. Toda una tendencia. Revista Imagen y Comunicación. Edición No. 34. Versión en línea.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta utilizada para sujetos 1, 2

ENCUESTA

La presente encuesta busca identificar y diagnosticar la percepción actual sobre Fundación CeDRUS. La información que usted provea se mantendrá de forma anónima. Gracias por su colaboración.

1. Por favor indique el papel que usted desempeña actualmente en CeDRUS

- a)** Estudiante universitario involucrado en el desarrollo de los proyectos
- b)** Profesional voluntario involucrado en el desarrollo de los proyectos
- c)** Voluntario
- d)** Líder de una comunidad

(La siguiente pregunta es válida únicamente para estudiantes universitarios o profesionales involucrados en el desarrollo de los proyectos de CeDRUS)

1.1 Por favor indique a qué Universidad pertenece el equipo del que forma parte

- a)** Universidad Nacional de Salta
- b)** Universidad Católica de Salta
- c)** Otra: _____

Con base a su trayectoria como colaborador de la organización:

2. Por favor marcar los beneficios que atribuye a la labor que realiza CeDRUS con respecto a las comunidades beneficiadas (puede seleccionar varios)

- a)** Desarrollo Comunitario
- b)** Liderazgo
- c)** Empoderamiento
- d)** Subsistencia
- e)** Emprendimiento
- f)** Innovación
- g)** Protección
- h)** Libertad
- i)** Desarrollo sustentable
- j)** Diálogo

3. ¿Fundación CeDRUS surgió en la Provincia como programa propio de alguna Universidad?

- a) Si
- Universidad Nacional de Salta
- Universidad Católica de Salta
- Otra: _____

b) No Por qué _____

4. En cuales de las siguientes universidades enlistadas, tiene actualmente presencia Fundación CeDRUS

- a) Universidad Nacional de Salta
- b) Universidad Católica de Salta
- c) No tiene presencia en ninguna universidad

5. Explique brevemente la razón por la que usted decidió formar parte de la iniciativa CeDRUS

6. Por favor señale cual es objetivo más importante que persigue Fundación CeDRUS

- a) Empoderar comunidades Salteñas a través de programas de emprendimiento por medio del acompañamiento de jóvenes universitarios
- b) Capacitar líderes universitarios en las buenas prácticas empresariales a través del desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario y desarrollo sustentable
- c) Que estudiantes universitarios tengan un acceso a la práctica de lo aprendido en la universidad.
- d) Desarrollo de habilidades empresariales de jóvenes universitarios a través de la capacitación y acompañamiento a individuos para que desarrollen proyectos sustentables
- e) Búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas ambientales
- f) Contribuir al cuidado del medio ambiente, inspirando a los diferentes actores sociales, sobre el manejo de recursos naturales

7. ¿Cuánto tiempo más pretende usted colaborar con Fundación CeDRUS?

- a) Indefinidamente
- b) 1 año más
- c) Entre 1-3 años
- d) Entre 3-5 años
- e) Entre 5-10 años

8. La percepción que usted tenía al iniciar dentro del equipo de Fundación CeDRUS, ¿es la misma que tiene ahora?

- Sí
- No (por favor, especifique) _____

En relación a la comunicación de Fundación CeDRUS

9. Por favor indique por qué vehículo de comunicación se enteró de la existencia y actividades de Fundación CeDRUS (puede marcar varias)

- a) Correo electrónico
- b) Redes sociales
- c) Alumnos universitarios
- d) Semana universitaria informativa
- e) Medios de comunicación
- f) Profesionales
- g) Eventos
- h) Otros Indique cuál _____

10. ¿A través de qué vehículo de comunicación usted se informa actualmente sobre las actividades y actualizaciones de Fundación CeDRUS? (puede marcar varias)

- a) Correo electrónico
- b) Redes sociales
- c) Alumnos universitarios
- d) Semana universitaria informativa
- e) Medios de comunicación
- f) Profesionales
- g) Eventos
- h) Otros Indique cuál _____

11. ¿Qué aspectos de comunicación considera usted que Fundación CeDRUS debería de mejorar?

12. ¿Usted recomendaría a otras personas para que se unieran en la labor que desarrolla Fundación CeDRUS?

- Sí
- No Porque _____

13. ¿Quisiera expresar algún otro comentario al respecto de los temas tratados en esta encuesta?

La información que ha proporcionado durante esta entrevista será de gran utilidad para el desarrollo de la investigación, por lo que se agradece el tiempo y dedicación otorgados para el desarrollo de la misma.

Anexo 2

Guía de entrevista a expertos

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO

1. Según información proporcionada por la Dirección de Fundación CeDRUS, se conoce que cada uno de los equipos de trabajo universitarios establecen una misión, visión y objetivos. En base a su experiencia, ¿considera que es conveniente que las diferentes unidades de trabajo de una organización tengan su propia misión, visión y objetivos?
2. Cuando se está trabajando con una organización con un perfil como el de Fundación CeDRUS, que es una ONG y el capital de trabajo está basado en voluntariado, que incluye voluntarios de diferentes edades y niveles de escolaridad y experiencia, pero que a la vez tienen en común la capacidad de liderazgo, ¿cuál considera usted que podría ser el mejor método de liderazgo por parte de la oficina central?
3. Cada uno de los equipos de trabajo de la Fundación genera una estrategia de publicidad y de captación de fondos, ¿considera usted que esta acción es asertiva o bien debiese ser regulada por la oficina central?
4. Las competencias anuales son un motor que motiva a cada uno de los equipos a obtener mejores resultados en sus proyectos, pero a la vez crea una fuerte rivalidad entre los mismos, ¿considera usted que esta es una rivalidad positiva para el desarrollo de la Fundación?
5. ¿Qué aconsejaría para mitigar este impacto?
6. Los resultados del diagnóstico han demostrado la desinformación total por parte de las comunidades con respecto a la identidad de la Fundación. ¿Considera que es importante trabajar la imagen de la organización con este público?
7. ¿Qué consejos podría brindar para lograr informar a las comunidades?
8. En base a su experiencia y el conocimiento que tiene sobre la Fundación, ¿qué estrategia considera asertiva para la captación de fondos?

Anexo 3

Vaciado de datos sujetos 1 y 2

1. Por favor indique el papel que usted desempeña actualmente en CeDRUS

Indique el papel que Ud. desempeña actualmente en CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Estudiante universitario involucrado en el desarrollo de los proyectos	34	80,95%
Profesional voluntario involucrado en el desarrollo de los proyectos	8	19,04%
Voluntario	0	
Líder de una comunidad	0	
Total	42	100%

1.1 Por favor indique a qué Universidad pertenece el equipo del que forma parte

Universidad a la que pertenece		
	Respuesta Total	Porcentaje
Universidad Nacional de Salta	35	83,33%
Universidad Católica de Salta	3	7,14%
Universidad Nacional de Jujuy	3	7,14%
Universidad Nacional de Córdoba	1	2,38%
Total	42	100%

2. Por favor marcar los beneficios que atribuye a la labor que realiza CeDRUS con respecto a las comunidades beneficiadas (puede seleccionar varios)

Beneficios que atribuye a la labor que realiza CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Desarrollo Comunitario	20	17,09%
Liderazgo	6	5,12%
Empoderamiento	8	6,83%
Subsistencia	2	1,70%
Emprendimiento	7	5,98%
Innovación	3	2,56%
Protección	18	15,38%
Libertad	5	4,27%
Desarrollo Sustentable	35	29,91%
Diálogo	13	11,11%
Total	117	100%

3. ¿Fundación CeDRUS surgió en la Provincia como programa propio de alguna Universidad?

CeDRUS surgió en la Provincia como programa propio de alguna Universidad		
	Respuesta Total	Porcentaje
Si	10	23,81%
No	32	76,19%
Total	42	100%

4. En cuales de las siguientes universidades enlistadas, tiene actualmente presencia Fundación CeDRUS

Universidades en la que tiene presencia CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Universidad Nacional de Salta	10	23,80%
Universidad Católica de Salta	3	7,15%
No tiene Presencia	29	69,05%
Total	42	100%

5. Explique brevemente la razón por la que usted decidió formar parte de la iniciativa CeDRUS

Razón por que decidió formar parte de CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Crecimiento profesional	8	19,04%
Oportunidad de crecimiento profesional a través de ayudar a otros	5	11,90%
La motivación de los estudiantes	10	23,80%
Oportunidad de apoyar el desarrollo de los estudiantes	3	7,14%
Mejorar la zona de influencia	7	16,67%
Aprender sobre el desarrollo sustentable	6	14,30%
Voluntariado por que la carrera lo establecía	3	7,15%
Total	42	100%

6. Por favor señale cual es objetivo más importante que persigue Fundación CeDRUS

Objetivo más importante que persigue Fundación CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Empoderar comunidades Salteñas a través de programas de emprendimiento por medio del acompañamiento de jóvenes universitarios	7	16,67%

Capacitar líderes universitarios en las buenas prácticas empresariales a través del desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario y desarrollo sustentable	2	4,77%
Que estudiantes universitarios tengan un acceso a la práctica de lo aprendido en la universidad.	5	11,90%
Desarrollo de habilidades empresariales de jóvenes universitarios a través de la capacitación y acompañamiento a individuos para que desarrollen proyectos sustentables	3	7,14%
Búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas ambientales	9	21,43%
Contribuir al cuidado del medio ambiente, inspirando a los diferentes actores sociales, sobre el manejo de recursos naturales	16	38,09%
Total	42	100%

7. ¿Cuánto tiempo más pretende usted colaborar con Fundación CeDRUS?

Cuánto tiempo más pretende usted colaborar con Fundación CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Indefinidamente	19	45,23%
1 año más	6	14,29%
Entre 1-3 años	9	21,43%
Entre 3-5 años	6	14,29%
Entre 5-10 años	2	4,76%
Total	42	100%

8. La percepción que usted tenía al iniciar dentro del equipo de Fundación CeDRUS, ¿es la misma que tiene ahora?

La percepción que usted tenía al iniciar dentro del equipo de Fundación CeDRUS, ¿es la misma que tiene ahora?		
	Respuesta Total	Porcentaje
Si	34	80,95%
No	8	19,04%
Total	42	100%

9. *Por favor indique por qué vehículo de comunicación se enteró de la existencia y actividades de Fundación CeDRUS (puede marcar varias)*

Por qué vehículo de comunicación se enteró de la existencia y actividades de la Fundación CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Correo electrónico	6	10,00%
Redes Sociales	20	33,33%
Alumnos universitarios	7	11,66%
Semana Universitaria Informativa	15	25,00%
Profesionales	8	13,33%
Eventos	4	6,66%
Total	72	100%

10. *¿A través de qué vehículo de comunicación usted se informa actualmente sobre las actividades y actualizaciones de Fundación CeDRUS? (puede marcar varias)*

A través de que vehículo de comunicación se informa actualmente sobre las actividades y actualizaciones		
	Respuesta Total	Porcentaje
Correo electrónico	15	21,23%
Redes Sociales	25	39,45%
Alumnos universitarios	10	16,40%
Semana Universitaria Informativa	8	15,00%
Profesionales	4	6,34%
Eventos	1	1,58%
Total	63	100%

11. *¿Qué aspectos de comunicación considera usted que Fundación CeDRUS debería de mejorar?*

Aspectos que la Fundación CeDRUS debería mejorar
Medios de publicidad
Información mensual de los resultados de los proyectos
La página Web
Redes Sociales
Semana Universitaria informativa
Mejor Branding
Medios de Comunicación
Información actualizada en la página Web
Actualización redes sociales

12. ¿Usted recomendaría a otras personas para que se unieran en la labor que desarrolla Fundación CeDRUS?

Recomendaría a otras personas para que se una a la Fundación CeDRUS		
	Respuesta Total	Porcentaje
Si	42	100%
No	0	0,00%
Total	42	100%

13. ¿Quisiera expresar algún otro comentario al respecto de los temas tratados en esta encuesta?

Anexo 4

Vaciado de datos entrevista a experto

1. Según información proporcionada por la Dirección de Fundación CeDRUS, se conoce que cada uno de los equipos de trabajo universitarios establecen una misión, visión y objetivos. En base a su experiencia, ¿considera que es conveniente que las diferentes unidades de trabajo de una organización tengan su propia misión, visión y objetivos?

La misión, visión, valores y objetivos de una organización conforman la filosofía de la misma, la razón de ser de ésta; por lo que no es conveniente fomentar la realización de una misión y visión por unidad de trabajo, ya que todas son parte de una misma organización, sino pareciera que son diferentes organizaciones y no lo son. Por otra parte, es válido que las unidades puedan a su vez tener un propio lema o slogan, que los identifique como tales y a la vez los diferencie de las otras unidades, pero este deberá de igual forma estar alineado a la filosofía general de la organización.

2. Cuando se está trabajando con una organización con un perfil como el de Fundación CeDRUS, que es una ONG y el capital de trabajo está basado en voluntariado, que incluye voluntarios de diferentes edades y niveles de escolaridad y experiencia, pero que a la vez tienen en común la capacidad de liderazgo, ¿cuál considera usted que podría ser el mejor método de liderazgo por parte de la oficina central?

Los grupos de trabajo, las asociaciones u ONGs, si bien están comprendidos en su mayoría por una fuerza laboral de voluntariado, se requiere de una organización tipo araña, la cual si bien tiene diferentes unidades de trabajo (las patas de araña),

debe centralizar sus acciones hacia la cabeza, quien a su vez deberá generar una estructura capaz de coordinar las acciones de las diferentes unidades para avanzar hacia un mismo fin. Ya que si se tiene una organización tipo estrella de mar, cada unidad de trabajo es una potencial organización independiente, y no es esta autonomía la que se está buscando para este caso.

3. Cada uno de los equipos de trabajo de la Fundación genera una estrategia de publicidad y de captación de fondos, ¿considera usted que esta acción es asertiva o bien debiese ser regulada por la oficina central?

Es importante permitir que los voluntarios generen nuevas ideas, que tengan ese ímpetu y lo pongan en práctica, restringirlos sería cortarles las alas. Pero a la vez debe establecerse una estrategia central que les sirva como parámetros de acción.

4. Las competencias anuales son un motor que motiva a cada uno de los equipos a obtener mejores resultados en sus proyectos, pero a la vez crea una fuerte rivalidad entre los mismos, ¿considera usted que esta es una rivalidad positiva para el desarrollo de la Fundación?

La rivalidad es buena porque se convierte en una motivación para ser los mejores, pero cuando se trata de personas de una misma organización se convierte en una rivalidad perjudicial, porque se pierde el compañerismo, y se pierde la identidad como miembro de la misma organización.

5. *¿Qué aconsejaría para mitigar este impacto?*

En varios casos, lo que hemos hecho es realizar actividades centrales en las cuales cada uno de los equipos deba interactuar con miembros de otros equipos, esto te permite que se conozcan entre ellos, las fortalezas y debilidades de los otros, y las oportunidades para crear posteriormente alianzas entre los equipos. Para ello te aconsejaría también realizar pequeñas competencias intergrupales.

6. *Los resultados del diagnóstico han demostrado la desinformación total por parte de las comunidades con respecto a la identidad de la Fundación. ¿Considera que es importante trabajar la imagen de la organización con este público?*

Claro que sí, las comunidades representan uno de los públicos que mayor interés que debe representar para la organización, ya que las comunidades son tus clientes que pueden o no estar satisfechos, y que es importante que conozcan con quién está trabajando.

7. *¿Qué consejos podría brindar para lograr informar a las comunidades?*

Una estrategia que he utilizado bastante y que siempre ha funcionado es localizar los famosos nodos de comunicación, y consiste en identificar quién o quiénes de la comunidad son las personas de confianza, quienes son los líderes que influyen dentro de la misma, e involucrarlos dentro del de difusión de los mensajes organizacionales.

8. *En base a su experiencia y el conocimiento que tiene sobre la Fundación, ¿qué estrategia considera asertiva para la captación de fondos?*

Si la Fundación pretende captar fondos unilaterales, deberá realizar un esfuerzo por informar a los diferentes voluntarios y donantes la importancia y beneficio de la

creación de un fondo comunal. La aceptación del mismo dependerá de la justificación que la oficina central presente. Podrían realizarse también eventos generales, en los cuales puedan participar todos los voluntarios, por ejemplo un Congreso taller, que pueda ser impartido por los mismos mentores activos de la Fundación

HOJA DE EVALUACIÓN

Tesis Aprobada con: (.....)

Miembros del Jurado

NOMBRES Y APELLIDOS

FIRMA

.....

.....

.....

.....

.....

.....